



**JMG – INSTITUTIONEN FÖR  
JOURNALISTIK, MEDIER OCH  
KOMMUNIKATION**

# **MED SIKTE PÅ ATT ATTRAHERA KOMPETENS**

En kvalitativ studie om en kommuns  
översättning av strategisk kommunikation  
kring arbetsgivarvarumärke

**Alice Karlsson**

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht/2018
Handledare:	Magnus Fredriksson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson

# Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht/2018
Handledare:	Magnus Fredriksson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson
Sidantal:	44
Antal ord:	14 286
Nyckelord:	Strategisk kommunikation, översättningsteori, arbetsgivarvarumärke, offentlig sektor, kommun, varumärkesarbete, marknadsföring, översättningsregler, kontextualisering, idé

---

Syfte:	Syftet med uppsatsen är att få förståelse för hur idén om att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket har översatts i kommunen, enligt de respondenter som intervjuats
Teori:	Översättningsteori
Metod:	Kvalitativa djupintervjuer
Material:	Sju stycken djupintervjuer med medarbetare från olika kommunikations- och HR-avdelningar i kommunen
Resultat:	Respondenterna upplever det som självklart för kommunen att arbeta med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket. De menar att kommunen behöver synas och kommunicera vad de kan erbjuda för att attrahera kompetens och uppnå deras övergripande samhällsuppdrag. Att idén med arbetsgivarvarumärke härstammar från den privata sektorn påverkar inte hur kommunen har översatt idén till deras organisation i någon större utsträckning, enligt flera av respondenterna. De menar att de kommunicerar likt med företag i den privata sektorn på grund av att de i slutändan konkurrerar om samma arbetskraft och kompetens. Det kan förstås som att respondenterna ser kommunen som en marknadsaktör på samma villkor som andra organisationer. Samtidigt är översättningen komplex på grund av kommunens karaktärsdrag som organisation i offentlig sektor. Därför adderar och subtraherar de element i översättningen för att tillvägagångssättet och innehållet av arbetsgivarvarumärket ska fungera i deras organisationskontext.

Tack till familj och människor i min närhet som har stöttat mig i arbetet med uppsatsen och sett till att nödvändiga pauser tagits. Tack till respondenterna som engagerat och helhjärtat ställt upp på intervjuer och gjort uppsatsen möjlig. Tack till min handledare Magnus Fredriksson som har gett vägledning och hjälp under arbetets gång.

**Stort tack!**

## Executive summary

The purpose with this thesis was to gain understanding of how strategic change has been applied by a Swedish commune in their work with employer branding. Employer branding is a management idea originating from the private sector, but has lately been introduced into organizations within the public sector as well. In this thesis follows an investigation on how employees of the commune experience the contextualization of the employer brand and how it has been introduced into the organization. But also what possibilities and challenges they face when it comes to work with employer branding in their organization.

This thesis is based on two problems; the first being that terms have changed for Swedish communes since the end of 1980. Since then, communes have developed towards a market orientation. It has resulted in an increased competition between the public and private sector when it comes to employees and competence. This put new demands on organizations when it comes to attracting employees and communicate what they can offer. The second problem is the lack of research on how employees of communes experience their work with strategic communication regarding employer branding. There is a lot of research on employer branding from a private sector perspective and also how the characteristics of public sector creates difficulties when it comes to strategic communication. But there is a lack of knowledge of how employees view their public sector's organization and it's work with employer branding. This thesis contain a case study of one specific commune, selecting this specific commune boils down to the plurality of private companies within this area. I predicted that this increased competition and amplifies the pressure of hiring the right employee. I held seven qualitative deep interviews with employees from HR- and Communication departments within the commune. I used the theory of strategic change to investigate how employees of the commune interpret strategic change of the organizations work with employer branding.

The main result shows that the employees find strategic communication regarding employer branding highly necessary in their organization. The need for employer branding can be understood as necessary because of difficulties to find the right employees and competence nowadays. Therefore, the respondents meant that the way they work with employer branding is similar to companies from the private sector. Although, there are some characteristics with the organization as a commune that affects their work with employer branding. For example,

the political dimension creates challenges when it comes to the financial aspects. As tax-funded, the respondents from the commune experience a lower investment in marketing efforts for their employer branding compared to companies in the private sector. They also experience themselves being rather unknown as an employer. Although, they also experience possibilities with their characteristics as an organization in the public sector. The respondents mean that they as an employer can really emphasize making a difference and create meaning for the society. They also think that they have a unique totality with job opportunities as an employer. However, they mean that these are things that they could use even more in their communication about their employer brand onwards.

The conclusion is that strategic change of employer branding in a public sector organization is complex. They add and subtract elements of the strategic change to make it fit with the characteristics of their organization. At the same time, the respondent's experience a similar way of communicate employer branding as companies in private sector does. In the end, they see themselves as a market operator with the same struggles and challenges with finding the right competence as other organizations.

Key words: public sector, strategic communication, strategic change, employer branding, commune, idea, marketing, market orientation, human resources, communication, branding, contextualization

# Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION .....	1
1.1. Bakgrund och problemformulering .....	1
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	4
3. TIDIGARE FORSKNING .....	5
3.1. Utmaningar med strategisk kommunikation i offentlig sektor .....	5
3.2. Möjligheter med strategisk kommunikation i offentlig sektor .....	7
3.3. Strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärke .....	7
4. TEORI .....	9
4.1. Översättningsteori .....	9
5. METOD .....	12
5.1. Metodologiska utgångspunkter .....	12
5.2. Urval .....	13
5.3. Materialinsamling .....	14
5.4. Analysprocess .....	15
5.5. Forskningsetiska principer och krav .....	16
5.6. Metoddiskussion .....	17
6. RESULTAT .....	18
6.1. Idéns kontextualisering i kommunen .....	18
6.2. Idéns introduktion i kommunen .....	22
6.3. Utmaningar med översättningen .....	26
6.4. Möjligheter med översättningen .....	32
6.5. Sammanfattning av resultat .....	36
7. DISKUSSION .....	40
7.1. Slutsats .....	40
7.2. Reflektion kring studiens genomförande .....	42
7.3. Förslag till vidare forskning .....	43
8. REFERENSER .....	45
BILAGA 1: Intervjuguide	

# 1. INTRODUKTION

## 1.1. Bakgrund och problemformulering

I dagens samhälle är det vanligt förekommande för organisationer att arbeta med strategisk kommunikation (Falkheimer & Heide, 2009:9). Strategisk kommunikation kännetecknas av att den är målorienterad och instrumentell, där syftet är att avsiktligt kontrollera och påverka omgivningen (Falkheimer & Heide, 2014:63). Genom att försöka förutse framtiden så används strategisk kommunikation för att styra och påverka önskvärd målgrupp. Inom strategisk kommunikation finns det en viss spänning mellan olika organisationstyper, där forskning inom strategisk kommunikation ofta fokuserar på värden som är kopplade till privata företag (Fredriksson & Pallas (2016:149). Men hur kommer strategisk kommunikation till uttryck i en organisation inom den offentliga sektorn?

Jag har valt att undersöka hur sju medarbetare som arbetar inom kommunikation och human resources (HR) i en svensk kommun upplever att strategisk kommunikation kommer till uttryck på deras arbetsplats. Sedan slutet av 1980-talet har svenska kommuner utvecklats mot en marknadsorientering, där bland annat styrnings- och ledningsmodeller har inspirerats av det privata näringslivet (Montin & Granberg, 2013:18). Det är bland annat lagen om offentlig upphandling (LOU) och lagen om valfrihet (LOV) och Sveriges medlemskap i EU som bidragit till en utveckling i den riktningen (Montin & Granberg, 2013:18). Montin & Granberg (2013:84) pekar på en utveckling av ökad konkurrens och ett ökat samhällsentreprenörskap där privata företag inom till exempel skola, vård och omsorg har ökat och kommunerna i allt större utsträckning bolagiserat sin verksamhet. Det har blivit allt vanligare att utnyttja entreprenader, vilket innebär att kommuner och landsting köper tjänster från kooperativ, föreningar samt privata och kommunala bolag (Premfors, 2009:170). Samtidigt har även konkurrens om personal och kompetens ökat i samhället (Parment, Dyhre & Lutz, 2017:13). Detta har resulterat i att organisationer i offentlig sektor har upplevt ett behov av att inta strategier som kan härledas till företagsamhet (Houlberg, Winni & Finn (2017:173). Marknadsorienteringen spås bli ännu större i kommunerna i framtiden (Montin & Granberg, 2013:148-149).

För att undersöka medarbetarnas upplevelser av strategisk kommunikation i kommunen har jag valt ut strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärke som empirisk avgränsning. Arbetsgivarvarumärke kommer i studien att förstås enligt följande definition,

“The sum of a company’s efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work” (Lloyd 2002, citerad i Berthon et al. 2005:153).

Att arbeta aktivt med arbetsgivarvarumärken kommer traditionellt sett från näringslivet, men har med tiden letat sig in i många offentliga organisationer (Craig, 2010:54). Olika organisationstyper kan tänkas skapa olika förutsättningar och spänningar för den strategiska kommunikationen. Detta eftersom olika organisationstyper har olika karaktärsdrag som kan tänkas påverka deras möjligheter och utmaningar med strategisk kommunikation. Strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärke som empirisk avgränsning är intressant och relevant på grund av den konkurrens om personal och kompetens som finns idag (Parment, Dyhre & Lutz, 2017:13). Men också för att politiker intresserat sig allt mer för att bedriva arbete med arbetsgivarvarumärke i offentlig sektor på senare år. Regeringen gav år 2013 Statskontoret (2013:58) i uppdrag att analysera hur myndigheterna arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare och har framhållit vikten av att utveckla arbetet med att marknadsföra den offentliga sektorn. Arbetsgivarverket (2009:7) menar också att statliga arbetsgivare behöver arbeta mer med kommunikationen kring vad som gör dem attraktiva som arbetsgivare.

Med hjälp av översättningsteori och intervjuer med aktörer som arbetar i kommunen vill jag förstå vad som händer med den strategiska kommunikationen när arbetet med arbetsgivarvarumärket översätts i kommunens organisationskontext. Jag kommer i studien att se på arbetet med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärke som en idé från den privata sektorn, som översatts i den kommun som studeras. En idé förstås som representationer av praktiker från bestämda kontexter och som genom översättning omformuleras och kontextualiseras i den organisation som den “reser in i” (Røvik, 2008:151). På grund av att studier om strategisk kommunikation ofta fokuserar på den privata sektorn så vill jag belysa en organisation i den offentliga sektorns arbete med strategisk kommunikation. Att studera en specifik kommuns strategiska kommunikation med översättningsteori fyller en



kunskapslucka i forskningsfältet för strategisk kommunikation i offentlig sektor. Genom översättningsperspektivet kan jag få en djup förståelse för hur kommunen tolkar idén med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket. Problemet är att dagens kommuner arbetar utifrån andra premisser än tidigare, men samtidigt verkar under lagar och förordningar som gör att villkoren skiljer sig från det privata näringslivet. Därför kommer jag att undersöka aktörernas erfarenheter och upplevelser av hur kommunen översätter arbetet med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket.

## 2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Studien syftar till att skapa en djupare förståelse för hur idén om att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket översätts i kommunen, enligt de respondenter som intervjuas.

Följande frågeställningar kommer att besvaras;

### **Hur menar respondenterna att kommunen gått tillväga vid contextualiseringen av strategisk kommunikation i arbetet med arbetsgivarvarumärket?**

Frågeställningen syftar till att få en förståelse för varför idén har fått fäste i kommunen och att förstå vad arbetet med arbetsgivarvarumärket fyller för huvudsaklig funktion för kommunen.

### **Hur menar respondenterna att idén om strategisk kommunikation i arbetet med arbetsgivarvarumärket har introducerats i kommunen?**

Frågeställningen syftar till att få en förståelse för hur idén introducerats enligt respondenterna, om det finns specifika individer som introducerat arbetet och hur processen har sett ut från att idén introducerades i kommunen till att den blivit contextualiserad.

### **Vilka utmaningar och möjligheter menar respondenterna att kommunen har gällande översättningen av strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket?**

Frågeställningen syftar till att få en förståelse för vilka översättningsregler som används vid översättningen och hur respondenterna uppfattar att kommunens karaktärsdrag påverkar översättningen.

### 3. TIDIGARE FORSKNING

Nedan presenteras både utmaningar och möjligheter när det gäller att som offentlig sektor ta sig an strategisk kommunikation utifrån sektorns karaktärsdrag. Sedan följer också kort redogörelse om forskning gällande att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärken.

#### **3.1. Utmaningar med strategisk kommunikation i offentlig sektor**

Fredriksson & Pallas (2016:149-152) undersöker i sin studie den offentliga sektorns karaktärsdrag i relation till strategisk kommunikation. De argumenterar för att forskning om strategisk kommunikation ofta förbiser de olika sektorernas särdrag och fokuserar på marknader och företag som förebilder. Det resulterar i att vissa villkor för organisationer i den offentliga sektorn och det civila samhället förbises vid forskning om strategisk kommunikation (Fredriksson & Pallas, 2016:149). I artikeln tar de upp den politiska karaktären, konflikten mellan allmänna principer, bredden på professioner med egna normer och principer, komplexa intresser att förhålla sig till samt kravet på öppenhet och transparens som på olika sätt påverkar arbetet med strategisk kommunikation. Karaktärsdrag som är relevanta för föreliggande studie är till exempel den politiska karaktären. Där regleras åtaganden i lag, stadga eller dekret och innebär att det finns en liten autonomi för att sätta egna mål och bestämma hur verksamheten ska drivas (Fredriksson & Pallas, 2016:150). Den politiska karaktären innebär också att organisationernas verksamhet till stor del handlar om att hantera problem, som ibland är olösliga, snarare än att dra nytta av möjligheter. Ett annat karaktärsdrag som är relevant för föreliggande studie handlar om den offentliga sektorns bredd av professioner med egna normer. När en organisation i den offentliga sektorn har anställda som tillhör många olika yrkesgrupper med egna värden, normer och principer kan det vara svårt att hålla ihop organisationen och få alla grupper att gå i linje med organisationens aktiviteter, uppdrag och mål (Fredriksson & Pallas, 2016:150). Det kan skapa konflikter inom organisationen när grupper med olika professioner försöker påverka hur arbetet är organiserat och hur resurser fördelas för att skydda sina intressen och positioner. Öppenheten och transparensen som bestämts enligt svensk lag för att säkerställa ansvar och att verksamheten bedrivs rätt är också ett karaktärsdrag som påverkar den strategiska kommunikationen, då allmänheten har tillgång till handlingar och dokument från den offentliga sektorn (Fredriksson & Pallas, 2016:151).

En annan utmaning med att arbeta med arbetsgivarvarumärken i offentlig sektor handlar enligt Craig (2010:55) om risken att uppfattas av medborgarna som att skattepengar slösas på. I hennes studie diskuteras också svårigheten med att matcha strategiska marknadsföringsmål som har karaktärsdrag av den privata sektorn med att tjäna allmänheten, då en risk är att uppfattas som ytlig (Craig, 2010:54). Wæraas & Byrkjeflot (2012:186-206) menar att det är svårt för organisationer i den offentliga sektorn att arbeta med sitt anseende när de saknar den självständighet som är vanlig i den privata sektorn. I sin studie tar de upp fem större problem som den offentliga sektorn står inför vid strategisk kommunikation när det gäller styrning av anseende. Den politiska karaktären problematiseras likt med Fredrikssons & Pallas (2016:150), men mjukare värden som karisma och unikheter tas också upp som problematiska för den offentliga sektorn av Wæraas & Byrkjeflot (2012:189). Där handlar det om att karisma som känslomässig dragningskraft är svår att uppnå för en organisation som inte kan välja en specifik målgrupp att rikta sig mot. Trots att offentliga organisationer kan vara väldigt olika i till exempel storlek, funktion och kultur så är karaktärsdragen kring politik, hierarki och regelorientering det som många människor associerar organisationer i den offentliga sektorn med, och på så sätt drar alla över en kam (Wæraas & Byrkjeflot (2016:198).

När det gäller tidigare forskning som diskuterar svenska kommuners strategiska kommunikation så beskriver Montin & Granberg (2013:75) hur platsmarknadsföring har utvecklats till ett centralt näringspolitiskt instrument sedan 1990-talet för kommuner att ta till. Platsmarknadsföring handlar om att marknadsföra kommunen både för externa intressenter och för kommunens medborgare. "Attraktiva staden" och olika slogans som profilerar kommuner har blivit vanligt förekommande idag där det handlar om att skapa en positiv image. Att framhäva kommuner som framgångsrika och attraktiva kan vara positivt för kompetensförsörjningen, men det kan också ge negativa effekter. Montin & Granberg (2013:75) menar att studier pekar på att många människor där kommunen kommunicerar aktivt om stadens attraktivitet anser att stadens ledning försöker framhäva kommunen på ett sätt som gör att den verkar bättre än vad den är. Människor som inte känner igen sig i ekonomisk, social och miljömässig framgång påverkas negativt av den typen av marknadsföring (Montin & Granberg, 2013:75)

### **3.2. Möjligheter med strategisk kommunikation i offentlig sektor**

Den offentliga sektorn beskrivs ha många utmaningar med att kommunicera strategiskt utifrån de karaktärsdrag som sektorn har. Men trots det pekar forskning mot nödvändigheten för den offentliga sektorn att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket. Strategisk kommunikation kring anseende i offentlig sektor har diskuterats av Frandsen, Johansen, & Salomonsen (2017:173) där de i studien menar att offentliga organisationer har upplevt ett behov av att inta drag som härleds till företagsamhet. Det handlar till exempel om identitetsskapande och att urskilja sig som organisation, något som är viktigt för strategisk kommunikation kring anseende. Även här förekommer dock en diskussion kring utmaningen för den offentliga sektorn att kommunicera kring sitt anseende på samma villkor som den privata sektorn, eftersom de är av annan karaktär (Frandsen, Johansen, Salomonsen, 2017:169). Kjeldsen & Schmeltz (2016:309) har i sin studie undersökt hur muséer i Danmark har undergått förändringar när det gäller strategisk kommunikation och varumärkesarbete. I studien är det muséers namnbyten som undersöks, för att förstå hur dagens marknad gör att muséer aktivt behöver argumentera för och motivera existens och varumärken utåt. Utvecklingen beskrivs som ett skifte för museum från självständighet och obestridlig status, till en orientering som är oviss och konkurrerande. Kjeldsen & Schmeltz (2016:311) menar att för att anpassa sig till dagens marknad som präglas av att vara vinstdrivande och konkurrenskraftig så behöver arbete kring strategisk kommunikation och varumärkesarbete ske.

I en rapport av Arbetsgivarverket (2009:10) poängteras betydelsen av att organisationer inom den offentliga sektorn behöver arbeta mer med sina arbetsgivarvarumärken för att lyckas attrahera rätt arbetskraft. Detta för att det finns goda villkor och meningsfulla arbetsuppgifter inom offentlig sektor som behöver kommuniceras utåt enligt dem (Arbetsgivarverket (2009:7). Därför har att vårda sitt arbetsgivarvarumärke lyfts fram som ett viktigt sätt för att konkurrera på arbetsmarknaden om nya medarbetare (Arbetsgivarverket (2009:8).

### **3.3. Strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärke**

Arbetsgivarvarumärke, som på engelska benämns som employer brand myntades för ungefär 20 år sedan av Ambler och Barrow (1996:187) som funktionella, ekonomiska och

psykologiska fördelar som ett företag förser och identifieras med. Sedan millennieskiftet har arbetsgivarvarumärken blivit allt mer välkänt och etablerat för organisationer att arbeta med (Parment, Dyhre & Lutz, 2017:8). Urbanisering, digitalisering, estetisering och individualisering är exempel på olika samhällsförändringar som har haft en påverkan på hur organisationer idag behöver använda strategisk kommunikation för att konkurrera om kompetens på arbetsmarknaden (Parment, Dyhre & Lutz, 2017:13) Från en arbetsmarknad som har handlat om plikt känsla och slitsamma jobb har en ny arbetsmarknad vuxit fram som präglas av meningsfullhet, självförverkligande och arbetslivskvalitet (Parment, Dyhre & Lutz, 2017:13). De förändrade föreställningarna om arbete har ökat kraven på organisationer att förhålla sig till dessa nya föreställningar. Tidigare studier om att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärken har till stor del handlat om att undersöka framgångsfaktorer och vad medarbetare anser är viktigt med en arbetsplats (Drury, 2016:29), Biswas & Suar, 2016:69). Många av de tusentals studier som undersöker kommunikation kring arbetsgivarvarumärken använder uttrycket “war of talent” som en form av motivering till att studera ämnet (Backhaus, 2016:196) En anledning till det handlar om att högkvalificerad och kompetent arbetskraft blir allt svårare att konkurrera om. Det gör att organisationer i allt fler länder numera prioriterar arbetet med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket (Backhaus & Tikoo, 2004:501)

När det gäller risker och problem så har forskning om arbetsgivarvarumärken generellt sett, utan hänsyn till de olika sektorerna, handlat om att organisationer kan få förödande konsekvenser om de nuvarande anställda inte känner igen sig i det sätt organisationen kommunicerar (Backhaus, 2016:195). För nyanställda kan det uppstå en slags chock vid motsägelser för vad organisationen lovat och hur de sedan upplever arbetsplatsen. En felaktig bild av en organisation har visat sig vara associerat med uppsägningar och ett lågt engagemang (Arbetsgivarverket, 2009:18).

## 4. TEORI

Det teoretiska ramverket för studien består av översättningsteori där bland annat begrepp som översättningsprocess, kontextualisering och översättningsregler kommer att användas för att analysera det empiriska materialet. Begrepp som är aktuella för studien presenteras nedan.

### 4.1. Översättningsteori

Att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärken är en organisationsidé som härstammar från näringslivet och kan förstås som en managementidé (Conference Board, 2001:2). Det övergripande syftet kan förstås handla om att övertyga befintlig och potentiell personal om positiva karaktärsdrag arbetsgivaren har (Berthon et al. 2005:153). Att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärke är således en idé som syftar till att gynna organisationens anseende genom kommunikationsinsatser riktade till önskvärda målgrupper. Faktumet att kommunikation kring arbetsgivarvarumärke är en idé som kommer från näringslivet gör att en anpassning av den kan förväntas ske när den översätts i en organisation i offentlig sektor.

Översättningsteori används i syfte att skapa förståelse för hur idéer kan få olika former och betydelser beroende på i vilken organisation de genomförs. Det handlar om hur idéer överförs, mottages, implementeras och tillämpas för en lokal anpassning (Røvik, 2008:17). Med hjälp av översättningsteori kan organisationers överföring och mottagande av organisationsidéer undersökas och förstås som en form av översättning (Røvik, 2008:18). Där kan översättningsprocessen ge svar på *hur* organisationer använder sig av andras idéer och översätter dem på sätt som går i linje med den egna kontexten. Även om en organisation kan härma en annan, så kommer det att ske en viss översättning för att anpassa idén till sin egen organisation. Hur idén "förpackas" är en viktig aspekt vid översättning, då paketeringen kan avgöra om en idé anses vara acceptabel och legitim och påverkar på så sätt spridningen av idén (Røvik, 2008:191). Inte sällan används en tidsmarkering, där det handlar om att framställa en idé som något nytt och modernt och som ska lösa framtidens utmaningar (Røvik, 2008:192).

En aspekt kring översättningsteori handlar om hur individer förstår och skapar mening i en idé. Det handlar dels om individers underförstådda kunskap och tidigare erfarenheter som de använder sig av för att förstå idéer (Rouleau, 2005:1416). Men den sociala kontexten som de befinner sig i är också av betydelse för hur idéer förstås. Idag är organisationer ofta öppna mot omvärlden och kan därför ta till sig perspektiv från till exempel kunder, intressenter och leverantörer. Således är individers socio-kulturella kontext betydelsefull för hur individer förstår och ger idéer mening i organisationer (Rouleau, 2005:1437).

För att förklara hur och när idéer översätts till något som sedan anses vara praxis så används begreppet *kontextualisering* (Røvik, 2008:251-273). Det handlar om att idéer som sätts i en ny organisatorisk kontext kan komma att präglade, och själva bli präglade av, de kontexter där idéerna förs in. Kontextualiseringsregler baseras på en distinktion mellan generella inskrivningsregler och översättningsregler. Inskrivningsregler används för att analysera hur representationer av en idé transformeras och får en lokal och materiell prägel.

Översättningsregler handlar om den mån av frihet som översättarna har och sedan tar, när det gäller att omvandla idéer som översätts från en kontext till en annan. Översättningsregler handlar således om vad som händer med idéers *inhåll* när de översätts mellan olika organisationers kontexter. När idéer översätts från en organisation till en annan kan översättningsprocessen innebära allt ifrån en kopiering till radikal omvandling. De begrepp som listas nedan är således resultat av olika omständigheter i en översättningsprocess. De är inte alltid medvetna val. Ett resultat från en översättningsprocess mellan två organisationer kan vara tänkt på ett visst sätt men resultera i ett annat.

*Kopiering* innebär en idémässig representation som överförs från en organisation till en annan med inga eller få förändringar (Røvik, 2008:264). Det handlar således om ett reproducerande modus, där kopiering innebär få förändringar i den nya kontexten. Røvik (2008:265) diskuterar hur kopiering tidigare handlade om att översätta utan förändringar, men där det numera finns en norm om anpassning efter kontext vid kopiering. *Addering* och *subtrahering*, det så kallade modifierade moduset, erhåller en högre grad av frihet än kopiering. Skillnaden mellan begreppen är tydlig. Vid addering tillförs element till en idé när den ska översättas till en ny organisationskontext och vid subtrahering skalas element bort för att idén på bättre sätt ska passa in i den nya organisationskontexten. Røvik (2008:270) menar att addering och subtrahering av idéer inte alltid sker avsiktligt vid översättning. *Omvandling*, det radikala



moduset, karaktäriseras av att en idé snarare blir en inspirationskälla för en organisation än något som försöker efterföljas. Idéns ursprung och huvudkärna finns kvar, men hur den sedan översätts i organisationen ges stort utrymme för omvandling.

Røvik (2008:252-253) har implementerat en *hierarkisk översättningskedja* som bygger på fem antaganden och argument för hur en idé kontextualiseras i en organisation. Dessa antaganden består av en uppsättning förväntningar med avseende på vad som utgör centrala arenor och aktörer när idéer ska implementeras i organisationer (Røvik, 2008:252). *Top-down orientering* innebär att organisationsidéer huvudsakligen kommer ifrån det som är det översta skiktet i den hierarkiska strukturen. När idén kommer ifrån den högsta ledningen så skapar det en vertikal översättningskedja. Det är i detta skikt som kraften för idéöversättning och hur idén sprids nedåt i organisationen utgörs. *Stimulus-respons-baserad sekventialitet* är ett sätt utföra enkelriktade och nedåtgående översättningar som utgår från ledningen och går etappvis inåt och nedåt. Idén har konkretiserats från den högsta hierarkiska nivån för att skickas nedåt i steg där ytterligare översättningar och anpassningar sker vid varje steg. Det finns dock kritik riktad mot den hierarkiska översättningskedjan. Det handlar dels om att översättning av idéer i många fall sker på externa utvecklingsarenor snarare än i den hierarki som förklaras ovan (Røvik, 2008:253-255). Det handlar också om att idéer hämtas från sidan av olika yrkesgrupper och därav kommer nya idéer “underifrån” i organisationer. Ytterligare ett antagande handlar om att idéer tas in i organisationer i olika versioner i olika delar av organisationen. Olika aktörsgrupper i en organisation har ofta externa fält som de är knutna till med tillhörande utvecklingsarenor, vilket gör att idéer kan tas in och implementeras på olika sätt av olika aktörsgrupper i en och samma organisation.

## 5. METOD

I metodavsnittet redovisas den vetenskapliga metod som jag har använt för att genomföra studien, i syfte att erhålla transparens i forskningsprocessens alla steg för läsaren. Först kommer mitt valda metodologiska förhållningssätt att diskuteras och sedan följer en motivering kring urval och en redogörelse för min materialinsamling. Därefter kommer jag att redovisa analysprocessen och de etiska överväganden som jag har förhållit mig kring genom de fyra etiska huvudkraven som krävs enligt humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2009). Avsnittet avslutas med att vald metod som sådan diskuteras med för- och nackdelar.

### 5.1. Metodologiska utgångspunkter

Studien är gjord utifrån ett hermeneutiskt perspektiv där en tolkning och djup förståelse av respondenternas upplevelser och erfarenheter har varit utgångspunkten för att besvara studiens syfte och frågeställningar (Østbye, 2004:22). Jag valde forskningsstrategin fallstudie och undersökte därför endast en kommun. Jag valde att undersöka en enskild kommun för att på så sätt få möjlighet att undersöka den på djupet med en holistisk helhetssyn (Denscombe, 2016:92, Björklund & Paulsson, 2012:20). Den kommun som undersöks i fallstudien valdes för att den kan tänkas representera en tydlig konkurrens mellan offentlig sektor och det privata näringslivet. Detta eftersom många privata företag är verksamma i den valda kommunen. Därför kunde kommunen tänkas befinna sig i ett läge av stor konkurrens om arbetskraft och där det troligtvis fanns erfarenheter av strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärke.

Jag ansåg att kvalitativa intervjuer var en lämplig forskningsmetod, då jag ville få djup förståelse för respondenternas uppfattningar, erfarenheter och få svar på komplexa frågor (Denscombe (2016:265). De respondenter som intervjuades var alla medarbetare inom kommunen och valdes för att de med deras yrkesroller troligtvis hade erfarenheter och uppfattningar om strategisk kommunikation. Att intervju de utvalda respondenterna kunde på så sätt fördjupa min förståelse.

## 5.2. Urval

Det insamlade empiriska materialet bestod av sju stycken kvalitativa halvstrukturerade intervjuer från olika respondenter som arbetar inom den valda organisationens olika förvaltningar. Respondenterna som intervjuades arbetade på olika sätt direkt eller indirekt med strategisk kommunikation kring kommunens arbetsgivarvarumärke och har befattningar inom områdena kommunikation och HR. Dessa yrkesgrupper valdes för att arbete med arbetsgivarvarumärken ofta sker gränsöverskridande mellan HR- och kommunikationsavdelningar (Backhaus, 2016:198). Därför kunde dessa yrkesgruppers perspektiv ge djupa svar som kunde besvara frågeställningarna. För god validitet var det viktigt att intervjua rätt personer (Ekström & Larsson, 2010) och därför var det viktigt att intervjua medarbetare från olika förvaltningar för att det empiriska materialet skulle spegla olika perspektiv av organisationen. Dessa respondenter troddes också ha något att säga om arbetet med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket. Det var därför ett systematiskt slumpmässigt urval, där yrkesgrupper och förvaltningar valdes ut strategiskt för undersökningen men där sedan de specifika respondenterna i grupperna valdes slumpmässigt.

En första kontakt togs på mail via kontaktuppgifter som återfanns på kommunens hemsida, där jag presenterade studien och efterfrågade en möjlighet för intervju. Jag använde mig av ett explorativt urval för att djup och informativitet var ett viktigare fokus för studiens syfte och frågeställningar, snarare än antalet som undersöktes (Denscombe, 2016:81). Sju stycken av 15 slumpmässiga förfrågningar i valda avdelningar resulterade i intervjuer under 60 minuters tid vardera under en tidsfrist på tre veckor. En viss metodologisk mättnad började uppnås vid sju intervjuer, där respondenternas erfarenheter ofta liknande varandras. Trots det hade fler intervjuer varit önskvärt då kommunens storlek och komplexitet gör det svårt att fånga in perspektiv från många delar av organisationen. Resultatets validitet kan ha påverkats negativt av antalet intervjuer, då fler intervjuer kanske hade gett svar som hade gett andra nyanser och uppfattningar om kommunens arbete med arbetsgivarvarumärket. Nedan presenteras de respondenter som intervjuades med hänsyn till konfidentialitet kring vilka dem är. Därför är deras namn fiktiva.

**Tabell 1. Presentation av respondenter som medverkat i studien**

Fiktivt namn	Yrkesområde	Tid i organisationen	Arbetat inom privat sektor tidigare
Per	HR	≈ 15 år	Ja
Moa	HR	≈ 2 år	Ja
Fredrik	HR	≈ 2 år	Ja
Katarina	HR	≈ 10 år	Ja
Johan	Kommunikation	≈ 6 år	Ja
Isabelle	Kommunikation	≈ 3 år	Ja
Sabrina	Kommunikation	≈ 5 år	Ja

### **5.3. Materialinsamling**

Kvalitativa intervjuer kräver förberedelser (Østbye, 2004:104) och därför införskaffade jag god kännedom om forskningsområdet innan intervjuerna genomfördes. Med halvstrukturerade intervjuer möjliggjordes en flexibilitet att utöka frågorna allteftersom intressanta resonemang växte fram (Denscombe, 2016:266). Det gav mig också möjlighet att ställa uppföljningsfrågor under intervjuerna som resulterade i att jag kom nära respondenternas upplevelser.

Intervjuguiden (se bilaga 1) bestod av fyra stycken teman med ett flertal frågor under varje tema för att fånga in olika perspektiv som var viktiga för studiens syfte och frågeställningar. Nedan presenteras en tabell över de olika teman som intervjuguiden bestod av samt vad som var syftet med dessa teman.

**Tabell 2. Intervjuguidens teman och beskrivning**

Tema 1: Inledande frågor	Lära känna respondenten och förstå individens bakgrund.
Tema 2: Att kommunicera arbetsgivarvarumärke	Få igång tankarna kring ämnet och få ett helhetsperspektiv av respondentens syn på arbetet med att kommunicera kring arbetsgivarvarumärket.
Tema 3: Organisationens karaktärsdrag och påverkan på kommunikationen	Få respondenternas syn på hur organisationens strategiska kommunikation ser ut och varför den ser ut som den gör. Få en djup förståelse för vad som påverkar att den ser ut som den gör och vilka möjligheter och utmaningar som finns kring den strategiska kommunikationen.
Tema 4: Den offentliga sektorn i förhållande till den privata sektorn	Förstå skillnader i arbetet och kommunikationen kring arbetsgivarvarumärken och hur organisationen förhåller sig till den privata sektorn i sitt arbete.

Intervjuerna spelades in, utifrån godkännande av respondenterna, för att det underlättade för mig att visa engagemang, få med långa resonemang och ställa uppföljningsrågor (Østbye, 2004:106). Men även för att det kan säkerställa god tillförlitlighet (Østbye, 2004:121). Trots att transkribera intervjuer är tidskrävande så gjordes detta efter varje intervju då det underlättade i analysprocessen att kategorisera och analysera datan.

## **5.4. Analysprocess**

Jag har varit noga med systematik för insamling och behandling av data, för att något nytt skulle kunna utläsas (Østbye (2004:125). Därför har jag efter flera gåingers genomläsning bearbetat och organiserat datan för att jag skulle hitta underliggande betydelser som kunde härledas till teman och intressanta spår att följa upp (Denscombe, 2016:342). Vid analysprocessen har jag varit noga med att förankra data och analys i frågeställningarna och det teoretiska perspektivet för att uppnå god validitet (Østbye 2004:147). Exempel på frågor jag har använt mig av är; "Hur har idén implementerats och förpackats i kommunen? Vilka översättningsregler framträder i materialet? Vad händer med idéns innehåll när den

översätts?”. Jag har också ställt frågor som är nära kopplade till frågeställningarna; “Varför arbetar de med arbetsgivarvarumärket? Vilka arbetar med arbetsgivarvarumärket? Hur arbetar de med arbetsgivarvarumärket? Vad tycker respondenterna är problematiskt med deras arbete? Vad kan arbetet med arbetsgivarvarumärket ge dem för värde?” Jag har färgkodat intressanta resonemang för att urskilja olika teman som framkommit. Exempel på teman är “varför översätta idén”, “svårigheter”, “möjligheter/positivt” och “startfasen”. Efter att sammanlagt sju teman skapades så valdes fyra teman ut som kunde besvara frågeställningarna och studiens huvudsakliga syfte med hjälp av det teoretiska ramverket och tidigare forskning.

## **5.5. Forskningsetiska principer och krav**

Fokuset vid etiska överväganden har varit på de fyra etiska huvudkraven som konkretiseras utifrån det grundläggande individskyddskravet för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2009:5-6). Hur dessa fyra krav har funnits i åtanke genom hela studien förklaras nedan.

När det gäller informationskravet har en kort beskrivning av studien syfte getts redan vid mailkontakten för de respondenter som intervjuats och sedan presenterats ytterligare vid varje intervjutillfälle (Vetenskapsrådet, 2009:7). Respondenterna fick också få en kort beskrivning av hur studien skulle genomföras och vilket utbyte forskningen förväntades ge (Denscombe, 2016:436). För att uppfylla samtyckeskravet blev respondenterna informerade om deras rätt att avbryta intervjun när som helst utan att ge någon förklaring till varför (Vetenskapsrådet, 2009:9). Det innebär också att deras medverkan kunde strykas efter intervjun om så skulle önskas. Det tredje kravet kallas konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2009:12) och i studien nämns inga individer vid namn och de beskrivs inte heller på ett sätt som gör att det går att härleda dem till en specifik person. Så fort intervjuerna gjordes omkodades deras namn på ett sätt som gör det omöjligt för någon att förstå vilka personerna är och de riktiga namnen finns endast på ett fysiskt papper som bara jag har tillgång till. Det fjärde och sista kravet är nyttjandekravet och innebär att de insamlade uppgifterna endast kommer användas i forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2009:14). Uppgifterna kommer inte att lämnas ut till tredje part eller på något sätt användas i annat syfte än i min studie.

## 5.6. Metoddiskussion

Intervjuer är en mycket tidskrävande forskningsmetod, något som gör att metoden bör övervägas för andra tänkbara metoder innan den väljs (Descombre, 2016:289). Dock så skulle till exempel en enkätstudie inte vara ett rimligt alternativ för studien. Eftersom översättningsperspektivet är en tolkningsprocess krävs det en möjlighet att komma nära material för att förstå hur respondenterna tolkar översättningen. Däremot skulle observationer eller diskursanalys av till exempel policydokument eller platsannonser vara rimliga alternativ för att besvara studiens frågeställningar.

För att inte låta förförståelse och fördomar styra arbetet har jag varit noggrann med att behålla en öppenhet vid tolkningen av materialet (Ekström & Larsson, 2010:17). Jag har genom studiens gång undvikit att se på materialet som bekräftande av tidigare studier och i stället sett på tolkningen som en högst aktiv process (Ekström & Larsson, 2010:16). Faktumet att studien endast har gjorts av en författare har sin påverkan på analysprocessen och resultatet. Det handlar om att ett naturligt diskussionsforum för material och tolkningar försvinner vid forskning som görs enskilt. För att kompensera bortfallet av ett naturligt diskussionsforum har jag behövt ha en kritisk syn på mina egna tolkningar där materialet och tolkningen av det har ifrågasatts och fått ta sin tid att växa fram.

## 6. RESULTAT

I följande avsnitt presenteras det insamlade materialet utifrån fyra huvudteman. Resultatet presenteras och varvas med analys med hjälp av tidigare forskning och översättningsteori. Först presenteras en övergripande bild av hur idén med strategiska kommunikationen kring arbetsgivarvarumärket har kontextualiserats och vad arbetet fyller för funktion för kommunen. Efter det följer ett avsnitt om idéns introduktion i kommunen som syftar till att förstå hur idén har legitimerats i kommunen. Sedan följer två avsnitt som handlar om kommunens utmaningar och möjligheter med idén som syftar till att fördjupa förståelsen för idéns översättning. Tillsammans så syftar dessa fyra teman till att förstå hur kommunen översätter arbetet med arbetsgivarvarumärket.

### 6.1. Idéns kontextualisering i kommunen

I det första avsnittet kommer frågorna varför, hur och vilka besvaras. Först kommer en redogörelse för varför de har översatt arbetet med arbetsgivarvarumärket enligt respondenterna. Sedan kommer en redogörelse för hur de främst arbetar med arbetsgivarvarumärket idag, följt av vilka det är som ansvarar för det.

#### 6.1.1. För att konkurrera om rätt kompetens

Allteftersom intervjuerna genomfördes förstod jag att respondenterna har en gemensam syn av att strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket är mycket viktigt för kommunen. Respondenterna som intervjuades gav en enig bild av att det pågår ett arbete kring att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket inom kommunen. Det innebär att det har varit möjligt för mig att analysera respondenternas erfarenheter och upplevelser av arbetet med den strategiska kommunikationen med översättningsteori. Varför kommunen har översatt arbetet med arbetsgivarvarumärket handlar till största del enligt respondenterna om att det är ett sätt för dem att konkurrera om och attrahera rätt kompetens, samt att skapa en helhetsbild av kommunen som arbetsgivare utåt. Det går i linje med hur Frandsen, Johansen, Salomonsen (2017:173) argumenterar för att organisationer i den offentliga sektorn upplever att de behöver arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke för att konkurrera om rätt kompetens.



Moa säger följande om varför de har valt att arbeta med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket;

*“Vi måste vara med. Inom nästan alla segment så är det ju så att vi slåss på den privata marknaden också och vi är en viktig och stor arbetsgivare också, och det måste vi synliggöra.”*

Jag upplever en samlad bild av den mening som respondenterna ger idén (Rouleau, 2005:1416), där det handlar om att arbetet med arbetsgivarvarumärket anses vara mycket viktigt. Att de ger en samlad bild menar jag kan förstås utifrån att de alla arbetar med kommunikation och kompetensförsörjning och troligtvis har liknande erfarenheter av området i deras arbete. Respondenterna ger sig också in i det som Backhaus (2016:196) menar är ett “war of talent”, där meningen med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärke handlar om att attrahera rätt kompetens och konkurrera med andra arbetsgivare. Det är tydligt utifrån respondenternas berättelser att det rör sig om en målinriktad kommunikation med avsikt att påverka (Falkheimer & Heide, 2014:63). Moa menar att själva kommunikationen i grund och botten inte skiljer sig från hur företag i den privata sektorn kommunicerar. På frågan om kommunikationen i sig skiljer sig åt svarar hon nämligen;

*“Egentligen inte. Jag tycker ändå att kommunikationen i grund och botten kan se ganska snarlik ut”*

Hon menar att de står inför samma utmaningar gällande kompetensförsörjning. Det kan förstås som en slags kopiering, där idén om att kommunicera kring arbetsgivarvarumärket reproduceras på grund av de utmaningar med kompetensförsörjning som sektorerna har gemensamt (Røvik, 2008:264). Moas resonemang kan förstås som att de utmaningarna som sektorerna har gemensamt står över de skillnader i karaktärsdrag som sektorerna har. Samtidigt som orsaken till varför respondenterna menar att kommunen översätter arbetsgivarvarumärket tycks vara samlad, så upplever jag att det finns skillnader i hur respondenterna tolkar översättningen av arbetsgivarvarumärket. Med de utmaningar och möjligheter som presenteras längre fram i kapitlet så presenteras skillnader för hur respondenterna tolkar översättningen av arbetsgivarvarumärket närmre.

Meningsfullheten är det budskap som kommunen främst lyfter i sin kommunikation om vad som gör det attraktivt att arbeta hos dem. Det är något som de menar att de inte är ensamma om att kommunicera, men flera av respondenterna menar att innebörden av orden ändå skiljer sig åt mellan dem och företag i den privata sektorn. En djupare analys kring meningsfullheten kommer att föras längre fram i kapitlet.

### **6.1.2. Tre strategiblen**

När det gäller det övergripande sätt som respondenterna menar att kommunen översätter arbetet med arbetsgivarvarumärket lyfter dem tre huvudstrategier som de fokuserar på. Dessa strategier förstås som viktiga tillvägagångssätt vid kontextualiseringen och hur de arbetar med översättningen i kommunen (Røvik, 2008:251). Dels handlar det om en intern satsning, där befintliga medarbetare ska känna stolthet för kommunen. Per säger följande;

*“Vi måste satsa internt, vi måste få med organisationen, vi måste få våra medarbetare till ambassadörer, skapa en intern stolthet.”*

Att satsa på den befintliga personalen tolkar jag som ett sätt att göra alla medarbetare till kommunikativa budbärare av kommunens arbetsgivarvarumärke. Men också ett sätt att säkerställa att medarbetarna känner igen sig i den översättning av arbetsgivarvarumärket som kommunen gör. Det överensstämmer med Backhaus (2016:195) syn om att en organisation som implementerar en idé behöver knyta an den till befintlig personal. På grund av kommunens komplexa struktur så är den interna satsningen något som de ser som en stor utmaning, men samtidigt menar de att det är viktigt att skapa intern stolthet. Kommunens andra strategiblen handlar om att få med sig cheferna i arbetet med arbetsgivarvarumärket. Respondenterna menar att cheferna är viktiga aktörer för bärandet av det kommunikativa budskapet bland medarbetarna och att det är en viktig kommunikativ källa utifrån vad de gör och kommunicerar till medarbetarna. Logiken kan förstås utifrån det som Røvik (2008:252) menar är stimulus-respons-baserad sekventialitet i den hierarkiska översättningskedjan. Det handlar om att cheferna överför och utlöser aktiviteter till de medarbetare som står under dem i hierarkin, där idén sedan fortlöper “etappvis” nedåt. På så vis är cheferna aktörer för kontextualiseringen av arbetsgivarvarumärket (Røvik, 2008:251). Per menar dock att det inte alltid är enkelt att få tag i alla chefer och utbilda dem. Det är organisationsstrukturens

komplexitet som är orsaken till utmaningen. Organisationsstrukturens komplexitet kommer att förklaras närmre i kommande tema.

Kommunens tredje strategiben handlar om att skapa relationer, där mycket fokus hamnar på det personliga mötet. Trots att de menar att det personliga mötet är ett resurskrävande sätt att arbeta med arbetsgivarvarumärket, så pekar flera av respondenterna på de ringar på vattnet som personliga möten kan ge. Den yngre målgruppen ges mycket resurser för det personliga mötet. Där handlar det om att närvara vid mässor, besöka skolor och berätta vad en kommun gör, något som visat sig vara okänt för många i den yngre målgruppen. Att satsa på den yngre målgruppen på det viset kan förstås som en slags addering av idén (Røvik, 2008:267).

Respondenterna menar att de har mycket att vinna av att informera den yngre målgruppen tidigt om vad kommunens arbete innebär, då de är morgondagens generation på arbetsmarknaden. Wæraas & Byrkjeflot (2012:189) menar att organisationer i den offentliga sektorn har svårt att uppfattas och kommunicera karismatiskt på grund av att det inte finns en specifik målgrupp att rikta sig mot. Även om kommunen har en väldig bredd på målgrupper så kan satsningen med personliga mötena för den yngre målgruppen ses som ett sätt att försöka nå fram och ges möjlighet att vara karismatiska på ett flexibelt sätt. Där handlar det om att anpassa sin kommunikation till den person de möter. Dessa tre strategier kan ses som en konkretisering av vad respondenterna menar är viktiga områden för dem att satsa på vid kontextualiseringen, där idén översätts i kommunen.

### **6.1.3. Ansvar mellan HR och kommunikation**

När det gäller kontextualiseringens aktörer, det vill säga vilka som ansvarar för översättningen av arbetet med arbetsgivarvarumärket, så är det främst ett fåtal anställda vars huvuduppdrag är att arbeta aktivt med kompetensförsörjning. Där handlar tillvägagångssättet om att på olika sätt marknadsföra kommunen som arbetsgivare. De arbetar på ett övergripande sätt med arbetsgivarvarumärket och med en sammanhållande funktion för att säkerställa helhetsbilden av kommunen. Att kommunen lagt resurser på personal som är specialiserade på att marknadsföra dem som arbetsgivare menar jag signalerar att kommunen ser behovet av att ha ett tydligt arbetsgivarvarumärke. Från ett översättningsperspektiv menar jag att det säger något om att kommunen tar idén och översättningen av den på stort allvar (Røvik, 2008:262). När det gäller arbetet med arbetsgivarvarumärket på lokal nivå i de olika

förvaltningarna och bolagen är det som kännetecknar respondenter som utför översättningen främst att de arbetar med personalfrågor och kommunikation. Katarina beskriver sin bild av vilka yrkesgrupper det är som ansvarar för arbetet med arbetsgivarvarumärket på följande sätt;

*“HR har en stor roll i det, sen har man ju kroat på kommunikation tror jag. Det är spännande här, kommunikationsavdelningen här går in och säger ”yes, den här frågan ska vi arbeta med!” Bra tänker jag, att just nu håller hon på att arbeta där och sen kan vi ha avstämningar sen.”*

Katarinas avdelning är ett exempel på ett nära samarbete mellan kommunikations- och HR-avdelning i kommunen. Utifrån flera av de andra intervjuerna som gjorts så verkar det finnas ett växelverkande arbete med arbetsgivarvarumärket där både personal inom HR och kommunikation kännetecknas som översättare av idén i det dagliga arbetet. På många sätt tycks det vara HR-personal som definierar vad det är som ska lyftas då de ständigt arbetar med kompetensförsörjningsfrågor. Men för att översättningen ska kunna ske så är de kommunikativa insatserna avgörande. Därför menar jag att det främst är kommunikatörerna som verkställer idén som troligtvis i största grad medarbetare inom HR har utvecklat (Røvik, 2008:151). Resurserna till att arbeta med arbetsgivarvarumärket skiljer sig dock åt i de olika förvaltningarna, enligt respondenterna. Flera av respondenterna menar att arbetet med arbetsgivarvarumärket och att arbeta med strategisk kommunikation sker i olika hög grad beroende på hur mycket resurser de har. Men något som framkommer tydligt är att de önskar att kommunen hade ännu mer resurser att lägga på att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket.

## **6.2. Idéns introduktion i kommunen**

I följande avsnitt kommer respondenternas syn på hur arbetet med arbetsgivarvarumärket introducerats i kommunen att presenteras. Först följer en beskrivning enligt idéns tidsmarkering för att sedan handla om hur de gått tillväga för att implementera idén i kommunen.

### **6.2.1. Idéns tidsmarkering**

Flertalet av respondenterna har en tydlig narrativ historia kring hur idén om att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket har introducerats i kommunen. Røvik (2008:260) menar att idéer ofta skrivs in som en tidsmarkering i lokal tid. I respondenternas historier finns återkommande element som berättades av flertalet av dem. På så sätt bekräftade dem att arbetet med arbetsgivarvarumärket kan ses som en idé som har tillkommit vid en viss tidpunkt, av en specifik person och med en klar bild över vad som behövde göras. Att det finns en tydlig “paketering” av idén kan i många fall vara avgörande för idéns legitimitet och avgöra hur stor spridningen blir (Røvik, 2008:191). Flera av respondenterna nämner en högt uppsatt person inom HR-området som den individ som presenterade idén och sett till att den fått fotfäste i kommunen. Genom statistiska fakta kring pensionsavgångar, årskullar och attityder till att arbeta inom offentlig sektor hade hon sett hur kompetensbristen skulle öka i framtiden i många yrkesgrupper och hur kommunen skulle kunna drabbas hårt av detta. Därför menade flera av respondenterna att hon presenterade idén om att arbeta aktivt med arbetsgivarvarumärket för att möta framtidens utmaningar, likt med en tidsmarkering (Røvik, 2008:192). Idén om att arbeta med arbetsgivarvarumärket berättas av respondenterna som att problemet uppstod först och att det sedan presenterades en lösning på det, något som är vanligt förekommande när en idé placeras i en lokal tidsdimension. Per berättar följande;

*“Hon såg att det här kommer att ställa till bekymmer i framtiden så hon satte ner fötterna och sa att vi faktiskt måste påbörja ett eget attraktivt arbetsgivararbete så att vi underlättar vår kompetensförsörjning.”*

Här beskrivs idéns uppkomst med en tydlig narrativ historia och Røvik (2008:260) menar att det är vanligt förekommande på grund av det stämmer överens med hur organisationer förväntas agera. Att identifiera ett problem och söka efter en lösning på det är en rationell syn på hur organisationer implementerar idéer. Detta till skillnad från hur vissa organisationsidéer blir “modelejon” och adopteras bara för att de tycks vara populära. Att översätta arbetsgivarvarumärket sågs som en lösning på framtida rekryteringsutmaningar som förutspåddes öka hos organisationer. Att presentera idén som en framtida utmaning gav troligtvis idén ett tryck om att detta var viktigt och bråttom. Det kan också tänkas vara en anledning till idéns starka spridningskraft. Samtidigt indikerar ordet “påbörja ett eget” om att det fanns en jämförande dimension i berättelsen, där de troligtvis var medvetna om att många andra arbetsgivare redan hade påbörjat arbetet. Det ger mig en anledning att tro att

översättningens kontextualisering snarare är en kombination; dels av statistisk fakta och en förståelse för framtida problem. Dels vetenskapen att konkurrenterna redan är igång och kommunicerar sina arbetsgivarvarumärken och att kommunen därför också behöver påbörja en översättning av idén.

### 6.2.2. Implementeringsprocessen

När stora allmänna idéer översätts i organisationer så är det vanligt att många arenor och aktörer är involverade (Røvik, 2008:251) och så tycks även fallet vara här enligt respondenternas berättelser. Respondenterna berättar om att idén fick fotfäste genom att involvera många olika grupper. Dessa grupper fick vara med och påverka vad arbetsgivarvarumärket skulle innebära och vilka värden som skulle kommuniceras. Per berättar följande;

*“Så vi gjorde mängder med fokusgrupper och mängder med undersökningar och försökte svara på frågan ”vilka är vi, vart är vi påväg?”. Väldigt många olika delar fick vara med och påverka, olika yrkesgrupper, olika chefsgrupper, studenter på olika nivåer, gymnasister, arbetssökande, trainees.”*

Ovan så beskriver Per kommunens tillvägagångssätt för att ta reda på vad de som arbetsgivare egentligen stod för och på så sätt veta vad de skulle kommuniceras. Det tycks vara former av externa utvecklingsarenor som kommunen använt sig av för att översätta idén (Røvik, 2008:253). Utvecklingsarenorna sträckte sig utanför organisationens medarbetare och involverade många olika grupper i samhället som fått vara med och påverka vad som ingår i kommunens idén om arbetsgivarvarumärke. Här handlade det inte om *hur* idén skulle implementeras, utan *vad* som ingår för värden i arbetsgivarvarumärket. Enligt den implementeringsprocessen så ges medborgarna stor frihet att påverka kommunens översättning (Røvik, 2008:151). Anledningen till varför de involverade så många olika grupper, inte bara medarbetare utan i samhället, handlar om att de ansåg att det var viktigt att de faktiskt kommunicerar kring sitt arbetsgivarvarumärke på ett sätt som känns äkta och sanningsenligt gentemot samhället och medborgarna.

Det genererar en slags addering i översättningen (Røvik, 2008:167). Att vilja förankra arbetet med olika grupper i samhället är något som jag menar kan härledas till kommunens

karaktärsdrag som organisation i offentlig sektor. Dels så kan utmaningen med att riskera att uppfattas av medborgarna som att skattepengarna slösas på (Craig, 2010:55) vara en anledning till att respondenterna menar att det är viktigt för kommunen att förankra idén väl i olika samhällsgrupper. Detta kommer att diskuteras mer ingående längre fram i kapitlet. En annan anledning kan handla om komplexiteten av professioner med olika värden och normer som organisationer i offentlig sektor behöver förhålla sig till (Fredriksson & Pallas, 2016:150). Genom att involvera många yrkesgrupper så skapas troligtvis känslan av att deras normer och principer värderas för vad arbetsgivaren står för. Det blir ett sätt att undvika att kommunicera en felaktig bild av kommunen, något som enligt Montin & Granberg (2013:75) skulle kunna ge negativa effekter för kommunens anseende. Men också för att undvika att ge en bild som medarbetarna inte känner igen sig (Arbetsgivarverket, 2009:18). Respondenterna menar också att en bredd i förankringen inom kommunen är ett måste för dem för att säkerställa att arbetet går till på rätt sätt. Moa menar följande;

*“Ibland är det ju lättare när det finns en som bestämmer hela vägen ner och som säger ”nu ska vi göra så här, alla ska vara med, hej och hå”. Det gör inte vi, det krävs mycket mer förankring, självstyre och att det finns engagemang hos folk.”*

Moa resonerar kring skillnader för hur de inom kommunen implementerat arbetsgivarvarumärket jämfört med hur hon upplever att företag ute i det privata näringslivet gör. Det kan förstås som en slags subtrahering, där ett enskilt styrande element som tar beslut som sedan efterföljs av alla är nedtonat (Røvik, 2008:268). Här framställs den privata sektorns implementeringsprocess gå i linje med den hierarkiska översättningskedjan som Røvik (2008:252) presenterar, där högsta ledningen beslutar vad som ska göras och på vilket sätt. Moas syn på vad som krävs för att idén ska få fäste i kommunen lyfts fram som bra mer komplex. Det sätt som en idé implementerats enligt Moa beskrivs handla om att få med sig alla medarbetare på idén och att ha tillit till att aktörer tar sitt ansvar utifrån de självstyrande karaktärsdrag som finns. Det fäster idén i en slags addering av kollektivt ansvar, snarare än hos en enskild individ som pekar med hela handen om hur översättningen ska gå till. Att Moa lyfter implementeringsprocessen som komplex och i behov av förankring kan förstås som ett sätt att hantera kommunens bredd av olika yrkesgrupper med egna värden, normer och principer (Fredriksson & Pallas, 2016:150). För att minimera risken för konflikter där olika yrkesgrupper kanske inte alls förstår eller håller med om kommunens sätt att kommunicera

kring sitt arbetsgivarvarumärke så behövs förankringen. Kommunens översättning tycks på så vis vara präglad av organisationsstrukturens komplexitet och medföra modifieringar i översättningen. Det engagemang som hon lyfter som viktigt är intressant, då det upplevs vara karaktäristiskt i deras organisation, men något som inte upplevs vara på samma sätt inom den privata sektorn. Man kan fundera över varför Moa upplever att ett engagemang krävs vid idéimplementeringen hos dem men inte i privat sektor i samma utsträckning. Det framställs på något sätt som att kommunens medarbetare har mer att säga till om när det gäller kontextualiseringen av idén än vad som skulle vara fallet i den privata sektorn (Røvik, 2008:251). Det hade varit intressant att få svar på om engagemang hade lyfts som viktigt om inte kommunen hade haft självstyrande nämnder och bolag. Förankringen och engagemanget kan förstås vara viktig på grund av brist på frihet som kommunen har i översättningen jämfört med företag i den privata sektorn (Røvik, 2008:151). Det sätter dem i en mer beroende position till att genuint behöva få med sig organisationens medarbetare i översättningen.

### **6.3. Utmaningar med översättningen**

Det är tydligt utifrån intervjuerna att respondenterna upplever många utmaningar med översättningen av strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket. De utmaningar som beskrivs nedan var återkommande hos flera respondenter och beskrevs ofta med liknande tolkningar. Med temat nedan kan hur kommunen översätter arbetsgivarvarumärket förstås ytterligare.

#### **6.3.1. Politisk dimension**

En av de absolut mest förekommande utmaningarna som respondenterna lyfte handlade om den politiska dimension som de alltid måste förhålla sig till. Kommunens huvudsakliga uppdrag som sedan också påverkar de möjligheter de har för översättning av arbetet med arbetsgivarvarumärket är styrt av lagar och förordningar. En av de nackdelar som den politiska dimensionen skapar som flera av respondenterna också menar är en utmaning vid deras översättning handlar om svårigheten att kommunicera snabbt på vissa arenor. För att ett en större satsning ska ske så måste politikerna vara med på noterna, vilket de menar inte alltid är helt enkelt att få till. Det skapar en risk för en långsam översättning av arbetsgivarvarumärket. Eftersom ansvaret och inflytandet ligger på en så pass hög hierarkisk



nivå kan det tänkas vara väl identifierat längre ner i kedjan innan direktiven att satsa resurser kommer uppifrån (Røvik, 2008:253). Respondenterna menar att de har en svag autonomi att själva översätta arbetet med arbetsgivarvarumärket förrän det legitimeras av politikerna. Fredrik säger följande om översättningens inflytande;

*“Rent krasst så är det egentligen politikerna som har det inflytandet. För att det ska hända riktigt mycket saker så måste politikerna vara med på banan också och förstå vikten av att jobba med attraktivt arbetsgivarvarumärke, och jag har väl en föreställning om att de är ganska med på det nu.”*

Fredrik beskriver hur han upplever att politikerna numera är ganska med på det och förstår vikten av att kommunicera kring arbetsgivarvarumärket idag. Det indikerar dels på att fallet inte alltid varit så. Det visar också på att politikerna behöver identifiera arbetet med arbetsgivarvarumärket som viktigt för att översättningen ska kunna implementeras och legitimeras i kommunen på riktigt.

Med den politiska dimensionen så följer också en finansiering som respondenterna upplever skapar utmaningar för översättningen av arbetsgivarvarumärket. Att kommunen finansieras genom skattemedel från medborgarna gör att respondenterna menar att översättningen hela tiden behöver legitimeras som nödvändig och att det bedrivs på rätt sätt av rätt anledningar. Trots att respondenterna lyfter översättningen av arbetsgivarvarumärket som högst viktigt och väsentligt, och att även politikerna tycks vara med på noterna nu, så finns det en respekt för finansieringsaspekten. Fredrik säger följande om den finansiella utmaningen som skiljer dem åt från den privata sektorn;

*“Jag kan tänka mig att man historiskt sett det som att man bör hålla lite på det, och inte gå ut med för mycket, för då måste man verkligen veta vad man får igen för det. Och det kan man ju aldrig mäta exakt. Vad en reklamkampanj skulle ge in i pengar och hur mycket nytta det är för skattebetalarna att vi satsar så här mycket på kommunikationen. Vi kan ju inte ta ut svängarna lika mycket i kostnaderna till exempel, eftersom vi är finansierat av skattepengar. Privata aktörer kan ju mer, inte tänka så mycket på det här, att de behöver rättfärdiga sitt arbete för medborgarna som vi måste göra.”*

Svaret kommer ifrån ett resonerande kring vad Fredrik anser är kommunens utmaningar med att översätta arbetet med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket. I citatet ovan pekar Fredrik på den komplexitet som finns i och med finansieringen och som kan

liknas vid en subtrahering av idén där element, så som marknadsföringssatsningar, tonas ner (Røvik, 2008:268). Craig (2010:55) pekar också på utmaningen att som organisation i den offentliga sektorn använda skattemedel till resurser gällande arbetsgivarvarumärket. Strategiska marknadsföringsmål har överlag svårigheter att klinga bra inom offentlig sektor när stora resurser läggs på något som har karaktärsdrag av privat sektor. Det skapar en svårighet för kommunens översättning och skapar en subtrahering av idéns marknadsföringsresurser (Røvik, 2008:268). Flera av respondenterna diskuterar kommunens finansiella dimension som en utmaning. De jämför hur företag i den privata sektorn kan besluta sig för att satsa på marknadsföring och lägga extremt stora resurser gällande både pengar och personal för det. Även om kommunen också kan göra stora satsningar så menar respondenterna att det hela tiden behöver följas upp och förankras på ett annat sätt hos dem än hos företag i privat sektor. Förankringen kan ses som en addering, där de behöver rättfärdiga att arbetet är värt att lägga resurser på för medborgarna (Røvik, 2008:268). Respondenterna menar att dyra kommunikativa satsningar kan ses som negativt och oacceptabelt att lägga mycket resurser på, just för att det är svårt att mäta resultat av sådan satsning. Samtidigt som flera av respondenterna menar att det är svårt att mäta så berättar Moa hur antalet ansökningar ökade markant när översättningen av arbetsgivarvarumärket lanserades i kommunen;

*Precis när arbetet lanserades så såg man en ökning i antalet sökningar. En markant ökning, som rensades från alla felkällor också. Så vi kunde signifikant säga att "Yes, vi har faktiskt påverkat omvärlden att se oss".*

Moa berättar här om det arbete som påbörjades under 2008/2009 med översättningen av arbetsgivarvarumärket. Hon menar också att de tar del av rapporter som kommer årligen kring organisationers arbetsgivarvarumärken och att de halkar upp och ner ibland, men att den totala trenden är att de hela tiden anses mer och mer attraktiva. Det tycks alltså finnas skäl att tro att översättningen av arbetsgivarvarumärket gör skillnad, även om det troligtvis finns flera anledningar till trenden. Men respondenterna upplever fortfarande finansieringen av skattemedel som komplex. Kanske är det den bild av hur traditionell myndighetsutövning klingat illa med marknadsföringsresurser (Arbetsgivarverket, 2009:7) som fortfarande har ett fäste. Samtidigt menar flera av respondenterna att kommunen inte kan fullfölja sitt uppdrag och ge rätt service till medborgarna utan rätt kompetens. Att möta kompetensutmaningarna

genom att översätta arbetet med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket tycks vara ett sätt att bemöta utmaningarna.

### **6.3.2. Komplex organisationsstruktur**

En annan utmaning som går ihop med den politiska dimensionen, handlar om organisationsstrukturens komplexitet. Med självstyrande och suveräna delar menar respondenterna att det är svårt att få ihop helheten och rikta kommunikationen enhetligt. Isabelle menar att det är komplicerat att översätta arbetet med arbetsgivarvarumärket när kommunens organisationsstruktur ser ut som den gör;

*“Jag tror inte man ska avskräckas av att vi är många medarbetare men det som är komplikationen är att vi är väldigt många självständiga delar, där förvaltning och bolag har en egen styrelse och en egen nämnd, som är suverän. Och det är inte alltid lätt att ta sig förbi den självständigheten.”*

Många av de yrkesgrupper som kommunen rekryterar har egna värden, normer och principer och där är det precis som Fredriksson & Pallas (2016:150) menar svårt att få den strategiska kommunikationen att gå i linje med alla professioner. Att rekrytera de allra mjukaste yrken till de mest fyrkantiga, menar respondenterna skapar en utmaning i att hålla kommunikationen enhetlig och träffsäker för alla. För att bemöta utmaningen så menar Moa att de ofta måste hålla kommunikationen på en övergripande nivå, för att alla yrkesgrupper ska skulle känna sig träffade. Idén präglas således till hög grad av kommunens komplexa organisationsstruktur (Røvik, 2008:151). Denna utmaning är likt den politiska dimensionen något de troligtvis alltid kommer att behöva förhålla sig kring, och därför vända till sin fördel, då karaktärsdraget är bestående. En av de huvudsakliga strategierna som diskuteras i det första kapitlet handlar just om att satsa internt och få med sig medarbetarna. Genom att få med sig medarbetarna i vad de står för som arbetsgivare så kan kommunens strukturella komplexitet upplevas som mer sammanhållen.

Det finns samtidigt en dimension av organisationsstrukturens komplexitet som kan vara till fördel vid deras översättning. Det handlar om den mängd av möjligheter som de kan erbjuda som stor och bred arbetsgivare. Respondenterna menar att kompetensutvecklingen är en viktig del i det som kommunen understryker när det gäller vad de kan erbjuda som arbetsgivare.

Organisationsstrukturen blir därför till viss del en fördel hos dem som arbetsgivare i de möjligheter och den kompetensutveckling som de erbjuder medarbetarna. På så vis kan de addera ett element av möjligheter i sin översättning av arbetsgivarvarumärket. Hur kommunen kan översätta organisationsstrukturen till en möjlighet diskuteras vidare i det fjärde avsnittet.

### 6.3.3. Negativ och okänd syn

Det finns flera negativt laddade karaktärsdrag som respondenterna menar att kommunen som organisation i den offentliga sektorn liknas vid och som påverkar deras översättning av arbetsgivarvarumärket. Det är kvarleva från förr och ger dem en stämpel som är svår att suddas ut. Fredrik förklarar det som;

*“Det finns kvar en föreställning som ärvs ner från generation till generation säkert, om att det är stolpigt, stelt och trist att jobba i offentlig verksamhet. Man är styrd av så mycket. Lagar, riktlinjer, policys, och sånt. Det är ju också så idag, men det finns ganska stor handlingsfrihet i hur:et.”*

I citatet pekar Fredrik på den politiska dimensionen i form av lagar, riktlinjer och policys som en orsak till varför den offentliga sektorn anses vara trist och stolpig. Samtidigt menar Fredrik att det finns en stor handlingsfrihet i *hur* kommunen ska arbeta med det som bestäms och regleras utifrån lagar, riktlinjer, policys etc. Synen på offentlig sektor som byråkratisk och långt ifrån innovativ är något som känns igen av de flesta respondenter, trots att de menar att den inte stämmer. Det är dock något som påverkar deras översättning då stämpeln påverkar deras handlingsfrihet i kommunikationen (Røvik, 2008:151). Det skapar en uppförsbacke vid att nå fram med kommunikationen, då dessa föreställningar sitter djupt rotade i många och uppfattas generellt som negativt (Wæraas & Byrkjeflot 2012:197). Den byråkratiska synen på kommunen gör det svårt för dem att ses utifrån karismatiska och unika karaktärsdrag, trots att Fredrik menar att det finns mycket handlingsfrihet i hur de bedriver verksamheten.

Organisationer i den offentliga sektorn har också ofta svårt att framhäva en unik organisationsidentitet. Samhället ser ofta organisationerna som lika varandra med tanke på de gemensamma egenskaperna kring politik, hierarki och orientering kring lagar och regler (Wæraas & Byrkjeflot, 2012:198) och det känner respondenterna igen.

Ett annat problem handlar om okunskap för kommunen som arbetsgivare. Där lyfter flera av respondenterna den yngre generationen som främst ovetande för kommunen som stor arbetsgivare och som täcker många yrkesgrupper i samhället. Per säger följande om den yngre generationens okunskap;

*“Ja visst, okunskapen är jättestor. Man tänker att kommunen är något man bor i, man förstår inte riktigt att man kan arbeta i den. Och man förstår inte den otroliga bredden av yrken som finns här”*

Strategin att arbeta med personliga relationer tycks vara ett av de sätt som de främst använder sig av för att bemöta utmaningen med okunskapen. Trots att Per upplever att de är okända av den yngre generationen, så menar han att det resulterar i både fördelar och nackdelar. Å ena sidan är det en utmaning för dem i översättningen av arbetsgivarvarumärket när okunskapen är så pass stor att många inte ens vet att de existerar som arbetsgivare. Att inte ha en föreställning sedan tidigare kan både vara bra och dåligt, beroende på hur organisationen hanterar det. Men med den komplexa struktur som de har så är det inte lätt att nå fram med ett tydligt budskap om vad de gör och vilka de är. Å andra sidan så gör okunskapen att de har möjligheten att påverka bilden av organisationen till stor grad när det inte finns tidigare erfarenheter eller antaganden. Därför menar flera av respondenterna att de står i ett intressant läge som okända, att det blir som en slags aha-upplevelse. Alla har dock inte en lika hoppfull syn av att kommunen som arbetsgivare är okänt bland många. Sabrina resonerar följande kring varför de har problem med att nå ut med sitt arbetsgivarvarumärke när hon trots allt menar att de har mycket positivt att framhäva;

*“Även om vi inte är oattraktiva så är vi okända, och i det blir vi liksom, ingenting. Jag tror det handlar mycket om kommunikation, för det handlar inte om faktiska förhållanden skulle jag säga.”*

Här pekar också Sabrina på vikten av kommunikation. Att det inte sitter i att de inte är attraktiva, men att de har svårigheter i översättningen med att kommunicera att de är attraktiva. På så sätt präglar faktumet att organisationen för många är okänd de möjligheter de har att forma arbetsgivarvarumärket (Røvik, 2008:151). Arbetsgivarverkets (2009:7) resonerar kring att organisationer i offentlig sektor hållit sig undan från att kommunicera kring sitt arbetsgivarvarumärke för att sektorn traditionellt sätt klingat illa med

marknadsföringsinsatser. Det kan förstås som en av anledningarna till att respondenterna upplever att kommunen är okänd som arbetsgivare.

## **6.4. Möjligheter med översättningen**

Trots många av de utmaningar som respondenterna menar att de har i översättningen med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket, så lyfts flertalet aspekter som kan ses som möjligheter för kommunens översättning att jobba vidare med när det gäller strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket.

### **6.4.1. Meningsfull arbetsgivare**

Att kommunen är en meningsfull arbetsgivare som erbjuder meningsfulla tjänster är det inga tvivel om att respondenterna tycker. De pekar på bredden av yrken, hur kommunen ger livsservice från tidigt stadie i livet till den sista tiden i livet och att varje dag handlar om att göra livet lite bättre för den gemene medborgaren. Det går att uppfatta en stolthet hos respondenterna för kommunens arbete och en syn på meningsfullheten som en slags amplifikation i översättningen (Røvik, 2008:267). Det innebär att de förstärker något i översättningen jämfört med andra organisationers sätt att kommunicera. Respondenterna menar att många privata företag kommunicerar och positionerar sig själva som en arbetsgivare där man gör skillnad och skapar meningsfullhet. Men respondenterna menar att de som organisation i den offentliga sektorn tar meningsfullheten till en annan nivå. Moa säger följande om vad som skiljer sättet de kan översätta sitt arbete med arbetsgivarvarumärket från andra aktörer;

*“Offentliga arbetsgivare i allmänhet har ju meningsfullheten i sina händer. Så det är vårt paradbudskap. Som skiljer sig som så att det är på riktigt”*

Flera av respondenterna menar just att det har blivit en trend idag att arbetsgivare kommunicerar kring sitt arbetsgivarvarumärke som en plats där man får göra skillnad. Och de menar att många arbetsgivare troligtvis kan twista till kommunikationen för att på så sätt få någon form av legitimitet för den skillnad de gör. Men respondenterna som intervjuats menar att de kan kommunicera en större slags meningsfullhet. Kanske är det för att deras meningsfullhet är så koncentrerad till kommunen, och samtidigt så bred då service från

kommunen finns ända från BVC, till skolan, till kulturlivet, till offentliga transportmedel, till el och vatten i lägenheter till äldreomsorgen. Och mycket däremellan. Kommunens uppdrag som medborgarservice i alla livets steg blir på så sätt något som respondenterna menar präglar dem i översättningen av arbetsgivarvarumärket (Røvik, 2008:251).

Samtidigt som det går att urskilja en påtaglig stolthet för kommunens meningsfullhet, så är den kommunikativa delen av meningsfullheten inte alltid helt enkel att lyfta. Där pekar Johan på att det finns många möjligheter med kommunikationen framöver, där kommunen kan addera ytterligare element i översättningen;

*“Det finns så mycket utifrån den helhet vi har som vi skulle kunna kommunicera som ingen annan kan. Och som vi skulle kunna ha en konkurrensfördel om.”*

Det finns enligt Johan något *mer* hos dem, något som gör dem unika och något som de kan erbjuda som andra organisationer inte kan. Det verkar som att kommunen inte tar sig den frihet att omforma sin översättning av arbetsgivarvarumärket på det sätt som Johan menar att de har möjlighet till (Røvik, 2008:251). Johan och flera av de andra respondenterna lyfter just samhällsansvaret och karaktärsdraget av att ha hela befolkningen som sin målgrupp som en addering i översättningen av arbetsgivarvarumärket. Det går emot utmaningen med att vara unik och karismatisk som Wæraas & Byrkjeflot (2012:196) lyfter hos organisationer i offentlig sektor. Bland annat på grund av att organisationer i offentlig sektor behöver rikta sig mot hela befolkningen. Samtidigt menar respondenterna att helheten som gör dem unika inte är enkel att kommunicera, men något som är viktigt att arbeta vidare med i översättningen av arbetsgivarvarumärket framöver. Røvik (2008:276) menar att med addering av element i en översättning kan information som tidigare varit implicit och outtalad, tydliggöras och göras explicit. Johan menar att det finns möjligheter att lyfta kommunens karaktärsdrag, och kanske är det helhetsgreppet som behöver lyftas i kommunikationen för att hitta ett sätt att framhäva kommunens karisma och unikheter. I strategisk kommunikation är att identifiera och rikta sig mot en specifik målgrupp ett viktigt element (Falkheimer & Heide, 2014:63), men här utmanar den offentliga sektorn de spelreglerna för strategisk kommunikation. Det handlar inte om att kommunen inte har några målgrupper, bara att de vänder svårigheten med deras bredd på målgrupp till något positivt och meningsfullt. Det handlar också om att addera element i

översättningen, att se lagar, policys och riktlinjer som något positivt, något som legitimerar meningsfullheten och att kommunens arbete är på allvar (Røvik (2008:268).

#### **6.4.2. Ökat engagemang för att arbeta med arbetsgivarvarumärket**

Respondenterna menar att det görs mer nu kring översättningen av arbetsgivarvarumärket än vad det har gjorts tidigare. Och att strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket också är något som politikerna har förstått är viktigt. Så trots utmaningen med att de behöver ha politikerna med sig för att någon större förändring ska kunna ske så verkar det nu som att arbetet med arbetsgivarvarumärket prioriteras. Per menar att de inte upplever något motstånd från något håll när det gäller att arbeta med arbetsgivarvarumärket, då utmaningarna med kompetensförsörjningen framöver är välkänt;

*“Kompetensförsörjning är en helt avgörande del för att vi ska kunna hitta rätt kompetens för att kunna leverera till samhället och jag tror att alla är supermedvetna om det. Det är ingen som inte vill att kommunen ska få tag i arbetskraft och sluta i förlängningen för får vi inte tag på folk så har vi jätteutmaningar för samhället. Så det här är en sån tydlig och viktig fråga så att det är så tydligt.”*

Per menar att det inte längre är kontroversiellt för en kommun att översätta arbetet med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket. Att Arbetsgivarverket (2009:7) menar att marknadsföringsinsatser tidigare klingat illa med offentlig sektor verkar inte vara något som Per och flera av de andra respondenterna upplever. Det finns ökade möjligheter nu för kommunen att arbeta med arbetsgivarvarumärket, där ämnet om hur de ska arbeta för att attrahera kompetens diskuteras på alla nivåer. Det kopplas i slutändan till kommunens samhällsuppdrag att leverera alla delar till samhället som de ansvarar över, som blir lidande utan rätt kompetens. Respondenterna menar att det vore illa om dagis, skolor och elektriker inte finns tillgängliga för medborgarna för att kommunen har svårigheter med att rekrytera rätt kompetens. Att det är självklart för respondenterna i kommunen att översätta arbetet med strategisk kommunikation kring sitt arbetsgivarvarumärke säger något om det markandsorienterade samhälle som vi befinner oss i. Det går i linje med flera av de studier som presenterats i den tidigare forskningen, där dagens konkurrens om rätt kompetens gör att alla organisationer, såväl privata som offentliga, behöver vara med och kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke (Frandsen, Johansen, Salomonsen, 2017:173, Kjeldsen & Schmeltz,



2016:311). Det kan förstås som att kommunen ser sig själva som en marknadsaktör där de i grund och botten konkurrerar med privata aktörer om samma kompetens och har samma utmaningar. Därför blir översättningen av arbetet med arbetsgivarvarumärket något som de ser som självklart och idén har översatts till en slags praxis enligt dem (Røvik, 2008:251). Sabrina menar följande kring varför det numera pratas om arbetsgivarvarumärke i deras organisation och andra organisationer i den offentliga sektorn;

*“Jag tror det är så tydligt kopplat till kompetensutmaningarna, alla ser behovet att det är klart vi måste synas. Syns man inte finns man inte.”*

Och med slutorden “syns man inte så finns man inte” så ges ett stort ansvar till kommunikationens roll för att möta kompetensutmaningarna. Och det är flera av respondenterna som påpekar just det, att det är kommunikationen som är avgörande för att de ska attrahera rätt kompetens.

### **6.4.3 Öppenheten**

Ett karaktärsdrag som är unikt för organisationer i den offentliga sektorn och som flera av respondenterna menar ger dem en fördel i översättningen av arbetsgivarvarumärket, handlar om öppenheten som de har på grund av offentlighetsprincipen. Tidigare har offentlighetsprincipen och den publicitet som medierna ger presenterats som en utmaning för kommunen. Att de ständigt granskas och lyfts i negativa ljus i nyheter som påverkar deras anseende. Men det finns också positiva värden i öppenheten. De menar att kommunen hela tiden spelar med öppna kort och att det gör att deras kommunikation om dem som arbetsgivare blir fyllig och äkta. Moa säger följande om kommunens karaktärsdrag som öppen;

*“Men det är också väldigt roligt att vara offentlig och veta att det inte finns några hemligheter någonstans. Det gör att vi alltid kan vara väldigt generös i alla samtal. Vi kan alltid ha allt som vi gör som exempel, det finns inga hemligheter någonstans.”*

Moa lyfter också hur företag i den privata sektorn ofta upplevs ha regler kring vad som får nämnas och inte nämnas, inte minst stora företag. Det gör att översättningen hos kommunen skiljer sig åt på så sätt att medborgarna alltid kan ta del av allt arbete som sker inom

kommunen. Öppenheten blir på så vis en addering av arbetsgivarvarumärket (Røvik, 2008:268). Sättet de menar att det skiljer dem från organisationer i den privata sektorn handlar om att de hela tiden är öppna med allt som sker i kommunen. Alla dokument och alla beslut finns offentliga och gör att det inte finns någon osäkerhet om vad som får sägas och inte sägas. Det sätter dessutom en attraktiv prägel på dem som arbetsgivare menar Katarina, då öppenheten ger dem en trygghet att alla korten spelas öppna.

*“Öppenheten och demokratin är en del av vår seriösa sida som vi också skulle kunna kommunicera mer, att kommer du till oss så kommer du också kunna känna dig trygg i att vi kommer följa lagar och avtal och sånt.”*

Här pekar Katarina på möjligheten kring att lyfta öppenheten och den politiska dimensionen till något som blir konkurrenskraftigt och unikt i översättningen av arbetsgivarvarumärket. Det blir, precis som med meningsfullheten, en addering av idén kring arbetsgivarvarumärke som gör dem unika i förhållande till företag i den privata sektorn (Røvik, 2008:268). Meningsfullheten och goda villkor är något som Arbetsgivarverket (2009:7) också menar att organisationer i den offentliga sektorn behöver kommunicera utåt.

## **6.5. Sammanfattning av resultat**

I följande avsnitt kommer studiens frågeställningar att besvaras kortfattat utifrån den analys och resultat som presenterats i föregående kapitel.

### **Hur menar respondenterna att kommunen gått tillväga vid kontextualiseringen av strategisk kommunikation i arbetet med arbetsgivarvarumärket?**

Det är tydligt att de respondenter som intervjuats har en enad syn kring att översättningen med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket behövs i kommunen. Att arbeta med arbetsgivarvarumärket är något de menar att de måste göra. De menar att det är viktigt för att det är ett sätt att attrahera och konkurrera om kompetens med andra arbetsgivare, likt med argument från tidigare forskning (Kjeldsen & Schmeltz 2016:311, Frandsen, Johansen, Salomonsen, 2017:169). Att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket kan förstås som att idén har blivit praxis enligt respondenterna (Røvik, 2008:251). De upplever stora

utmaningar med kompetensförsörjningen och menar att översättningen av arbetsgivarvarumärket är ett sätt att möta utmaningen. Att flera av respondenterna menar att kommunikationen är snarlik hur företag i det privata näringslivet kommunicerar kan förstås som en slags kopiering. Där handlar det om att idén reproduceras på grund av att sektorerna upplever gemensamma utmaningar med kompetensförsörjningen och använder sig av idén på ett snarligt sätt (Røvik, 2008:264). Samtidigt är det tydligt att respondenterna tolkning av hur kommunen översätter arbetsgivarvarumärket skiljer sig åt på grund av kommunens karaktärsdrag som organisation i offentlig sektor. Dessa skillnader tas upp som utmaningar och möjligheter för respondenternas tolkning av kommunens översättning i tredje frågeställningen.

Det främsta sätt som de arbetar med arbetsgivarvarumärket är genom tre strategier som signalerar viktiga områden för dem i kontextualiseringen. De två första strategierna uppfattar jag som interna och den tredje som extern. Jag uppfattar det därför som att det finns ett stort internt fokus i översättningen av arbetsgivarvarumärket, där kommunen ser bibehållandet av medarbetare som en viktig anledning till arbetet med arbetsgivarvarumärket. Första strategin handlar om att de satsar på den interna personalen, där de arbetar för att befintliga medarbetare ska känna stolthet över sin arbetsgivare och på så sätt fungera som ambassadörer utåt för kommunen. Arbetet med att satsa internt kan förstås utifrån att det är viktigt att behålla den kompetens som de har och att det är viktigt att få med sig medarbetare vid arbetet för att de ska kunna fungera som kommunikativa budbärare. Den andra strategin handlar om att få med sig cheferna i översättningen av arbetet med arbetsgivarvarumärket. Där handlar det om att arbetsgivarvarumärket sprids genom chefer som ofta har en stor direkt påverkan på medarbetarna. Den tredje strategin handlar om den externa kommunikationen i form av att skapa relationer. Där fokuserar de på det personliga mötet och den målgrupp som de arbetar främst med på detta sätt är den yngre målgruppen. Den yngre målgruppen kan ses som en slags addering vid översättningen (Røvik, 2008:267). Detta då kommunen behöver få med sig morgondagens generation i vad de gör och erbjuder eftersom kommunens bredd av yrken är stor och målgruppen är morgondagens generation på arbetsmarknaden. Att de satsar på det personliga mötet kan förstås som ett sätt att omvandla föreställningar om kommunen som byråkratisk och tråkig. Det ger också en möjlighet att förklara hur kommunen är uppbyggd och vilka möjligheter de skapar som arbetsgivare, samt att kunna målgruppsanpassa

kommunikationen. Så helt enkelt - på grund av utmaningar som kommunens karaktärsdrag som offentlig sektor har så blir det personliga mötet ett sätt att bemöta utmaningen i översättning av arbetsgivarvarumärket.

### **Hur menar respondenterna att idén om strategisk kommunikation i arbetet med arbetsgivarvarumärket har introducerats i kommunen?**

Flera av respondenterna berättar om hur arbetet med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket har introducerats vid en viss tidpunkt, av en specifik person och att idén blivit presenterad som en lösning på ett problem. Det är enligt Røvik (2008:260) vanligt att idéer skrivs in som en tidsmarkering som sedan går att återberätta som en händelse. Att det finns en så tydlig start för när arbetet tog fart i respondenternas berättelser kan ofta legitimera en idé och vara avgörande för idéns spridning. Respondenterna berättar sedan om mängder av undersökningar som gjordes för att förstå hur de uppfattades och för att ta reda på hur de kunde positionera sig. De bjöd in många olika grupper i samhället för att få svar på frågorna. Allt ifrån chefsgrupper, olika yrkesgrupper, studenter arbetssökande etc. Det kan förstås utifrån organisationens karaktärsdrag. För en organisation som finns till för alla medborgare i kommunen så är det viktigt att de förankrar översättningen på ett omfattande sätt. På så vis kan de undvika att ge en felaktig bild av deras arbetsgivarvarumärke som skulle riskera att medborgare och medarbetare uppfattar marknadsföringen som negativ (Montin & Granberg, 2013:75).

### **Vilka utmaningar och möjligheter menar respondenterna att kommunen har gällande översättningen av strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket?**

När det gäller utmaningar för hur kommunen översätter arbetsgivarvarumärket så var den politiska dimensionen ett vanligt förekommande svar hos respondenterna. Politikerna måste förstå vikten av idén för att ett ordentligt arbete med översättningen ska kunna göras och det gör att de inte kan vara lika snabba i sina kommunikationsinsatser som företag från den privata sektorn. De lyfter också finansieringen av skattemedel som en utmaning för dem i deras översättning. Där handlar det om att arbetet behöver rättfärdigas för att mycket skattemedel ska läggas på arbetet och att det kan vara svårt att göra stora satsningar när det är svårt att mäta den exakta nyttan. Att organisationsstrukturen är komplex har till stor del att

göra med den politiska dimensionen. Med styrelser och nämnder med suveränitet så menar respondenterna att det inte alltid är enkelt att ta sig förbi den självständigheten i översättningen av arbetsgivarvarumärket. Kommunen brottas också med föreställningen om att det är trist och byråkratiskt att arbeta i offentlig verksamhet. Mycket kan härledas till att kommunen är reglerad av lagar och riktlinjer, vilket återigen kan härledas till den politiska dimensionen. Men respondenterna pekar också på en okunskap, där särskilt den yngre målgruppen inte förstår att kommunen är en arbetsgivare. Strategin att arbeta med personliga relationer är ett sätt som de arbetar för att komma runt problemet med okunskap. Dessa utmaningar som presenterats menar respondenterna påverkar hur idén om strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärke har översatts i kommunen.

Respondenterna berättar också om möjligheter som de har med översättningen av arbetsgivarvarumärket. Den absolut mest framträdande möjligheten som påverkar hur de översätter arbetsgivarvarumärket handlar om den meningsfullhet som de kan erbjuda. Där menar de att den service de ger till kommunens medborgare och faktumet att de erbjuder hjälp från första stadiet i livet på BVC till det sista stadiet i livet på äldreboende, och allt däremellan, är unik. De ser möjligheter att utöka översättningen om den helhet och den verkliga meningsfullhet som de erbjuder som arbetsgivare i arbetsgivarvarumärket. De upplever också att arbetet med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket blir allt mer legitimt. Där menar de att både politiker och att samhället i stort förstår att de behöver översätta arbetet med arbetsgivarvarumärket för att möta utmaningarna med kompetensförsörjningen. De lyfter också öppenheten och den offentlighetsprincip som de förhåller sig kring som en addering i hur de översätter arbetsgivarvarumärket. Respondenterna menar att de hela tiden kan kommunicera fritt och öppet om allt som sker inom kommunen och att de på så sätt kan vara väldigt generösa i sin kommunikation. Det ger dem en möjlighet att uppfattas som seriösa och att det skapar en trygghet för dem som arbetsgivare. Delar av den politiska dimensionen kan alltså vändas till fördelar i kommunens översättning av arbete med arbetsgivarvarumärket och aktörerna menar att ännu mer kan kommuniceras framöver för att visa vad som gör dem unika som arbetsgivare.

## 7. DISKUSSION

### 7.1. Slutsats

Studien syftade till att jag skulle få en djupare förståelse för respondenternas syn på hur kommunen översätter arbetet med att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke i deras organisationskontext. Jag tycker att jag har fått en djupare förståelse för deras upplevelser och erfarenheter utifrån flera olika aspekter. Dels bakgrunden till varför aktörerna menar att de översatt idén till deras organisationskontext. Men också *hur* arbetet har gått från en idé till något som har kontextualiserats i organisationen. Sedan har jag också fått en djupare förståelse för respondenternas syn på hur idén präglar och präglas av kommunens karaktärsdrag och resulterar i både utmaningar och möjligheter för översättningen.

Jag ser olika tolkningar för hur respondenterna översätter arbetsgivarvarumärket. Alla respondenter lyfter vikten av att de behöver översätta arbetsgivarvarumärket till kommunen, vilket jag tolkar som att respondenterna skapar en liknande mening av idén. Men sedan ser jag vissa skillnader i *hur* de menar att kommunen översätter idén. Där blir det väldigt tydligt att respondenterna har olika erfarenheter och befinner sig i olika kontexter, som troligtvis påverkar hur de tolkar idén. Några av respondenterna menar att deras kommunikation är snarlik organisationer i den privata sektorn. Jag förstår det som att de ser sig som vilken annan marknadsaktör som helst, då de menar att även företag i den privata sektorn upplever utmaningar med kompetensförsörjning, och att de i slutändan konkurrerar om samma arbetskraft. Att arbeta med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket kan på så vis förstås som en idé med hög översättbarhet. Det innebär att idén med att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärke inte behöver omformas i större grad när den översätts i en ny organisationskontext. Samtidigt uppfattar jag att alla respondenter lyfter olika element som adderas och subtraheras i översättningen för att arbetsgivarvarumärket ska fungera i kommunens organisationskontext. Och de element som modifieras i översättningen är återkommande. Kanske kan komplexiteten för hur de tolkar översättningen bero på marknadsorienteringen som kommuner förhåller sig till. Marknadsorienteringen gör att respondenterna ser kommunen som en marknadsaktör som upplever samma konkurrens om arbetskraft som företag i privat sektor. Men samtidigt består kommunen av många av karaktärsdrag som gör att villkoren skiljer sig från det privata näringslivet. Hur

respondenterna ser på översättningen blir därför komplex och resulterar i att tolkningar för hur kommunen översätter arbetsgivarvarumärket skiljer sig åt.

Min studie indikerar på att det kontroversiella i att en organisation i offentlig sektor arbetar med strategisk kommunikation kring sitt arbetsgivarvarumärke som presenterades i tidigare forskning håller på att luckras upp. Enligt de respondenter som intervjuades så *måste* de vara synliga som arbetsgivare för att attrahera rätt kompetens. De menar att de inte kommer att kunna uppfylla kommunens övergripande uppdrag och leverera service till samhället utan rätt kompetens som kräver att de arbetar med kompetensförsörjning. Ett sätt att göra det som respondenterna anser är viktigt handlar just om strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket. Den höga grad av översättbarhet tycks här bero på att kommunen existerar i ett samhälle där alla organisationer konkurrerar om personal och kompetens och därför behöver synas. Den ökade marknadsorientering som diskuterades i inledningen tycks vara högst påtaglig i kommunen enligt respondenternas erfarenheter.

Mina förväntningar på resultatet stämmer på många sätt in med de svar som respondenterna gav mig. Att de hade ett tydligt arbete kring arbetsgivarvarumärket med strategier, mål och medarbetare som arbetar med frågan på heltid var något som jag förväntade mig. Den politiska dimensionen och kvarlevt rykte som byråkratisk och stolpig var karaktärsdrag som jag förväntade mig att de skulle lyfta som utmaningar i hur de översätter arbetsgivarvarumärket. Men det fanns också delar av respondenternas resonemang som jag inte förväntade mig. Att flera av respondenterna inte såg några större skillnader mellan dem och företag i den privata sektorn när det gäller hur de kommunicerar tyckte jag var både intressant och överraskande. Kanske är jag överraskad på grund av alla de tidigare studier som jag tagit del av, där utmaningar för den offentliga sektorn att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärke och sektorernas skillnader är mycket påtagliga. Det intressanta här är att det tycks finnas möjligheter att vända utmaningar som respondenterna upplever med arbetet kring arbetsgivarvarumärket utifrån kommunens karaktärsdrag. Och i stället framhäva dessa utmaningar till attraktiva drag som de kan lyfta in sin översättning av arbetsgivarvarumärket. Till exempel så överraskades jag av att de ser möjligheter att lyfta demokratin och seriositeten i arbetsgivarvarumärket. Det är intressant att flera av aktörerna såg dessa karaktärsdrag som möjligheter för dem att kommunicera vad som gör dem unika,

eftersom det går emot den tidigare forskning som jag tagit del av. Dessa karaktärsdrag kanske adderas som tydliga element i hur de översätter arbetsgivarvarumärket framöver.

En problematik som jag ser när det gäller översättningen av arbetsgivarvarumärket i kommunen handlar om utmaningen respondenterna upplever med att behöva rättfärdiga arbetet. Samtidigt menar flera av dem att alla i samhället är medvetna om att strategisk kommunikation behövs för att bemöta utmaningar med kompetensförsörjningen. Jag upplever att dessa två synsätt på översättningen till viss del kan ställas emot varandra. Kanske sitter behovet av att rättfärdiga arbetet så djupt i organisationens karaktärsdrag och struktur. Särskilt när idéer som de översätter härstammar från det privata näringslivet. Det är trots allt skattemedel som finansierar alla satsningar, vilket gör att debatter och ifrågasättande ofta uppstår vid satsningar. Som nämnts tidigare så är kommunens översättning komplex på grund av de karaktärsdrag som skapar både utmaningar och möjligheter för arbetsgivarvarumärket. Men det är intressant att fundera över i *hur* stor grad kommunens karaktärsdrag som organisation i offentlig sektor påverkar hur de översätter idén om arbetsgivarvarumärket. Hur många fler strategiskt kommunikativa insatser skulle kommunen gjort om de inte befann sig i organisationskontexten av offentlig sektor? Skulle översättningen vara ännu mer snarlik en kopiering av idén ifrån privata företag? Utifrån både tidigare forskning som pekar mot en ökad marknadsorientering och respondenternas erfarenheter så tror jag att arbete med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärket kommer öka ytterligare i kommunen. Jag väntar med spänning på att följa arbetsgivarvarumärkets utvecklingen i kommunen och i andra organisationer i offentlig sektor framöver.

## **7.2. Reflektion kring studiens genomförande**

I studien valde jag ett urval av respondenter som arbetar inom kommunikations- och HR-avdelningar. Det hade naturligtvis sin påverkan på vad jag kan säga om resultatet. Att anse att kommunicera strategiskt kring arbetsgivarvarumärket är viktigt och något som det bör arbetas ännu mer med kan tyckas självklart utifrån deras professioner. Men det är just för att jag vill undersöka arbetet med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärke på djupet som dessa yrkesgrupper valdes, då de troligtvis hade mycket att säga om arbetet. Hade jag intervjuat maskiningenjörer, lärare eller redovisare så hade de aktörerna kanske haft en annorlunda bild av kommunens översättning av arbetsgivarvarumärket.



En aspekt som jag anser är viktig att belysa handlar om att ett fåtal av respondenterna arbetade med området i mycket större utsträckning än de andra respondenterna. Det innebär att de hade möjlighet att svara ännu mer ingående på många av frågorna i intervjun och att dessa respondenters perspektiv fått mycket utrymme i analysen. Att inte intervjua dessa personer hade kanske resulterat i att mitt material inte blivit lika fylligt. Samtidigt innebär fyllighet också att få med olika infallsvinklar, som olika perspektiv från olika individer kan ge. Jag tog ändå beslutet att intervjua dessa respondenter, på grund av den djup av förståelse som jag var ute efter.

Att intervjuguiden har utvecklats allt eftersom intressanta infallsvinklar upptäckts har troligtvis en påverkan på resultatet. Det innebär att alla frågor inte ställts till alla respondenter och kan ha påverkat resultatets tillförlitlighet. Men samtidigt har möjligheten att återkomma till respondenterna om någon fråga uppstått i efterhand funnits. Den möjligheten har dock inte upplevts som nödvändig att utnyttja. Men faktumet att intervjuguiden har utvecklats allt eftersom kan ha skapat en viss obalans i vilka ämnen och respondenter som fått utrymme i analysen.

### **7.3. Förslag till vidare forskning**

Under studien så har flera sidospår stötts på, där flera av dem skulle vara intressanta för framtida studier. Det hade till exempel varit intressant att undersöka politikernas syn på arbetet med arbetsgivarvarumärket. Med tanke på kommunens arbete med arbetsgivarvarumärket finns det uppenbarligen idéer om vad arbetet med arbetsgivarvarumärket ska resultera i för kommunen på politisk nivå, och det hade varit intressant att förstå politikernas syn på ämnet. Hur har arbetet introducerats på deras nivå? Vad förväntar de sig att arbetet med arbetsgivarvarumärket ska resultera i? Hur upplever de sin makt att påverka och styra hur arbetet ska gå till? I en sådan studie hade en kombination av intervjuer och diskursanalys av viktiga dokument som har med arbetsgivarvarumärket att göra varit en intressant kombination som hade gett ett brett omfång.

Jag har en föreställning om att arbeta med strategisk kommunikation kring arbetsgivarvarumärken bara kommer att bli allt vanligare i organisationer i offentlig sektor.

Inte minst i kommuner. Men för att ta reda på hur utbrett arbetet i kommuner egentligen är, så hade en kvantitativ kartläggning av kommuners arbete med arbetsgivarvarumärken varit intressant. Hur många kommuner arbetar aktivt med det? I vilken utsträckning gör de det? Vad är det som skiljer de kommuner som gör det och inte gör det åt? Svenska kommuners arbete med frågan i ett större, bredare perspektiv hade varit en intressant att kartlägga i vidare forskning.

## 8. REFERENSER

Arbetsgivarverket. (2009). *Att profilera sig som statlig arbetsgivare*. Hämtad från: <https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-skrifter/skrifter/att-profilera-sig-som-statlig-arbetsgivare.pdf>

Ambler, T. & Barrow, S. J. (1996) *The Employer Brand*. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. doi: 10.1080/15416518.2016.1245128

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. Doi: 10.1080/02650487.2005.11072912

Biswas, M., & Suar, K. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. doi: 10.1007/s10551-014-2502-3

Björklund, M., & Paulsson, U. (2012) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.

Craig, T. (2010). Going public. *Personnel Today*, 54-58.

Conference Board. (2001). *Engaging employees through your brand*. New York, NY: The Conference Board, Inc.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Drury, P. (2016). Employer branding. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31. doi: 10.1108/HRMID-02-2016-0015

Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J., Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*, (1:a upplagan) Malmö: Liber

Frandsen, F., Johansen, Winni, & Salomonsen, Heidi Houlberg. (2017). Reputation. In *How strategic communication shapes value and innovation in society* (pp. 159-178)

Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016). Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 149-152. doi: 10.1080/1553118X.2016.1176572

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lloyd, S. (2002) Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), pp. 64– 66.

Montin, S. & Granberg, M. (2013). *Moderna kommuner*. (4., [aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.

Parment, A., Dyhre, A. & Lutz, H.R. (2017). *Employer branding: så bygger arbetsgivare starka varumärken*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur

Premfors, R. (2009). *Demokrati och byråkrati*. (2., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *The Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x

Røvik, K.A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Schmeltz, L., & Kjeldsen, A. (2016). Naming as Strategic Communication: Understanding Corporate Name Change through an Integrative Framework Encompassing Branding, Identity and Institutional Theory. *International Journal of Strategic Communication*, 10(4), 309-331. doi: 10.1080/1553118X.2016.1179194

Statskontoret. (2013). *Attraktiv och föredömlig. En studie om staten som arbetsgivare*. Hämtad från: [http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2013/Om-offentlig-sektor\\_19\\_Staten-arbetsgivare.pdf](http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2013/Om-offentlig-sektor_19_Staten-arbetsgivare.pdf)

Strömquist, S. (2014). *Konsten att tala och skriva*. (5. uppl.) Malmö: Gleerup.

Vetenskapsrådet (2009). *Forskningsetiska principer inom humanist-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206. doi: 10.1080/10967494.2012.702590

Østbye, H. (2004). *Metodbok för medievetenskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi

# BILAGA 1: Intervjuguide

## **TEMA 1: Inledande frågor**

Vad har du för tjänst i XX och hur länge har du arbetat i organisationen?

Har du arbetat i privat sektor tidigare?

Vilka arbetsuppgifter ingår i din tjänst?

Vad hade du för bild av XX som arbetsgivare innan du påbörjade din anställning?

## **TEMA 2: Att kommunicera ett arbetsgivarvarumärke**

Vad tänker du på när jag säger “ett attraktivt arbetsgivarvarumärke?” Vad innebär det, enligt dig?

Vad tycker du ingår i XX arbetsgivarvarumärke? Hur profilerar sig XX på arbetsmarknaden?

Finns det några mål eller en uttalad strategi för arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare för XX? (Om ja, vem har tagit fram detta och hur har det gått till?)

Tycker du att arbetet med att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke är nödvändigt för XX? (Om ja, varför?)

## **TEMA 3: Organisationens karaktärsdrag och påverkan på kommunikationen**

Vilka har inflytande att påverka vad XX arbetsgivarvarumärke innebär?

Ser du några positiva effekter som XX får/kan få av arbetet med att kommunicera kring sitt arbetsgivarvarumärke? (Om ja, vilka?)

Ser du några risker eller problem med att kommunicera aktivt kring arbetsgivarvarumärket? (Om ja: vilka?)

Vilka kommunikationskanaler använder sig XX av för att stärka arbetsgivarvarumärket?

Hur förmedlas arbetsgivarvarumärket internt inom företaget? (Är det något som sker aktivt, hur?)

#### **Tema 4: Den offentliga sektorn i förhållande till den privata sektorn**

Anser du att arbetet med arbetsgivarvarumärket påverkas av att ni är en organisation inom den offentliga sektorn? (Om ja, hur? Om nej, varför inte?)

Finns det några saker med att vara en organisation i offentlig sektor som påverkar arbetet med att förmedla och kommunicera kring ett attraktivt arbetsgivarvarumärke?

Anser du (och/eller: tror du) att XX skiljer sig åt i sin kommunikation gällande sitt arbetsgivarvarumärke jämfört med hur organisationer inom den privata sektorn kommunicerar kring sitt arbetsgivarvarumärke? (I så fall: hur? Om inte: varför tror du att det inte skiljer sig åt mellan de olika sektorerna?)

En studie från Arbetsgivarverket om högskolestudenters attityd till statlig arbetsgivare visade att många karaktärsdrag så som goda karriärmöjligheter, hög lön, goda arbetskollegor och flexibla arbetstider främst kopplas till den privata sektorn. Vad tror du är anledningen till att många fortfarande inte förknippar den offentliga sektorn med de karaktärsdragen?

**... slutligen:**

Finns det något du vill tillägga i intervjun som du inte tycker att du fått lyfta utifrån de frågorna som ställts?

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!